Dinámica de grupos
Todo lo que quiero es ser amigo tuyo.

Fernando Gómez Albarrán

Araucaria
temas del nuevo siglo
EDICIONES ALJIBE

DINÁMICA DE GRUPOS
Todo lo que quiero es ser amigo tuyo

COLECCIÓN ARAUCA
TEMAS DEL NUEVO SIGLO
Dirección: Margarita Ortiz-Tallo Alarcón

© Fernando Gómez Albarrán
© Ediciones Aljibe, S.L., 2003
Tlf.: 95 - 271 43 95
Fax: 95 - 271 43 42
Pavia, 8 - 29300-Archidona (Málaga)
e-mail: aljibe@vnet.es
www.edicionesaljibe.com

I.S.B.N.: 84-9700-106-0
Depósito legal: MA-46-2003

Cubierta: Esther Morcillo y Fernando Cabrera.

Imprime: Imagraf. Málaga.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Fernando Gómez Albarrán

DINÁMICA DE GRUPOS
Todo lo que quiero es ser amigo tuyo

EDICIONES
A L J I B E

COLECCIÓN ARAUCA
Temas del Nuevo Siglo

PRESENTACIÓN

La Colección Arauca nace como consecuencia de la inquietud e ilusión de Ediciones Aljibe por hacer llegar al gran público temas interesantes del nuevo siglo.

El interés por estos temas, que Aljibe ha sabido transmitir al proponerme la coordinación de esta serie de libros, exige la búsqueda de profesionales especialistas que pudieran desarrollar con rigor y claridad los distintos contenidos. Por ello, los seleccionados conforman un grupo de autores con los que el lector podrá adentrarse en el conocimiento de cuestiones esenciales de nuestro tiempo.

Los distintos temas que se abordan están directamente relacionados con la disciplina de la psicología, de ahí que los profesionales encargados de elaborarlos sean psicólogos. Pero también tienen que ver con la vida del ser humano, con el conocimiento de uno mismo y de los demás, y, por ello, son libros que pueden atraer a personas con ocupaciones y formas de ser muy diversas.

Ofrecer a un profesional la oportunidad de escribir sobre los aspectos que conoce y trabaja a diario, dirigiéndose a cualquier persona interesada en la materia, ha constituido un magnífico reto que todos los especialistas colaboradores han asumido con verdadero entusiasmo.

Por lo tanto, los temas que se tratarán serán, además de interesantes y actuales, desarrollados con interés, y con el deseo de aportar al público en general una guía práctica de la materia tratada. Así, en la colección Arauca, reflexionaremos acerca de la violencia en la pareja, la vida feliz, la depresión, la hipnosis, las dificultades en las relaciones de pareja, los problemas que producen el alcohol y las drogas, las obsesiones, cómo relacionarse con los demás y las dificultades en el amor.

Margarita Ortiz-Tallo Alarcón

A mi mujer, fuente de ideas y correctora.
A Rosa Garelly, en agradecimiento.
A mis padres.

ÍNDICE

Introducción 13
I. Todo lo que quiero es ser amigo tuyo 15
II. Yo quiero tener un millón de amigos 23
III. Entre amigos se trabaja más y mejor 31
IV. ¿Quién se comunica más, un mudo o un charlatán? 39
V. Dan ganas de no hablar contigo, de retirarte la palabra 49
VI. Yo, antes de discutir, prefiero dejarme llevar 59
VII. Tú me dictas las normas y yo te las dicto a ti 67
VIII. Nunca tendría como jefe a nadie que me aceptara como subordinado 77
IX. Teatro, todo es puro teatro 87
X. ¿Por qué entonces nunca funciona? 95
XI. Pero, algunas veces... una chispa se enciende y vemos la luz 113
XII. ¡Crisis! ¿Qué crisis? 127
XIII. Y así formamos grupo 137
Nota del autor 149
A quien pueda interesar 151

INTRODUCCIÓN

Dicen algunos que debiéramos tener una segunda oportunidad, una segunda vida con la que poder disfrutar lo aprendido en la primera. Ignoro en qué términos imaginan una segunda vida aquéllos que creen en la reencarnación. Yo no creo, aunque tampoco dejo de creer, y sin embargo sí he experimentado que algunas situaciones se repiten en parecida forma en nuestra vida y entonces sí disfrutamos de una segunda oportunidad. Oportunidad en la que podemos poner en práctica lo aprendido, o quizá volver a cometer el mismo error y tropezar de nuevo en la misma piedra, o quizá cometer un error diferente y así tener la oportunidad de aprender algo nuevo.

También hay algunos, quizá sean los mismos de antes, que dicen que sabe más el diablo por viejo que por diablo. Y es que una vida da para mucho que aprender, aunque no lleguemos nosotros mismos a tener una segunda oportunidad. Pero los hombres tenemos memoria de hechos, situaciones y conocimientos que otros hombres aprendieron y nos fueron legando de generación en generación.

Muchos decimos que el comportamiento humano es sorprendente, que ni siquiera a nosotros mismos nos llegamos nunca a conocer del todo, que a veces nuestras reacciones son imprevisibles y sobrepasan toda lógica ¡Qué diremos entonces de las reacciones de los demás!

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano. La psicología social, la psicología de grupos, es aquella parte de la psicología que estudia nuestro comportamiento cuando estamos en grupo. La Dinámica de Grupos

podría definirse como aquella parte de la psicología que estudia y analiza las reacciones espontáneas de los individuos dentro de un grupo. Muchos ya llegaron a viejos y murieron estudiando esta materia. Y yo creo que de tanto estudiar algo aprendieron y supieron trasmitir a las siguientes generaciones. Por lo que me han enseñado mis mayores pienso que el comportamiento humano, aunque siempre sorprendente y a veces impredecible, en líneas generales sigue unas pautas, y aunque con diferencias individuales que en algunos se radicalizan y rozan los extremos, los seres humanos caminamos a través de una senda susceptible de prever. No obstante debemos estar preparados para las continuas sorpresas que no hacen más que definir y concretar aún más esta senda. Esta senda, este camino, es el que tratamos de descubrir y conocer los psicólogos, desde Aristóteles al estudiante más recientemente matriculado en el primer curso de la carrera.

De la psicología no puede decirse que sea una materia vieja en la historia del conocimiento, y si es por el mucho camino que le queda por recorrer, debiera decirse joven. Aún más joven se diría que es la psicología de grupos. Sin embargo yo he buscado mis personajes en una Residencia de la Tercera Edad que, si no diablos, tampoco son ángeles, y aunque personajes de libro sí podrían haber sido personajes reales de carne y hueso. Las enseñanzas que nos puedan ofrecer estos personajes dependen sólo de mi capacidad de trasmitir sus experiencias de vida y de nuestra capacidad de aprender sobre las experiencias de los demás. Si mis personajes os parecen creíbles y os identificáis con ellos, entonces quizá no necesitéis llegar a viejos para aprender y establecer conclusiones sobre las vivencias ajenas. Entonces este libro haya servido de algo.

I. TODO LO QUE QUIERO ES SER AMIGO TUYO

He de confesarlo abiertamente. Lo único que deseo en esta vida es ser amigo tuyo, hacerme amigo tuyo, sentirme amigo tuyo, y que este sentimiento sea recíproco. Lo confieso, amigo lector, te necesito para ser feliz.

No creas que es un interés material el que me anima a ser tu amigo, no, no creas que quiero otra cosa de ti que no sea tu amistad, pero sí tengo que decirte que a este interés, yo lo llamo un interés egoísta; me explico, el beneficio que saco de que tú seas mi amigo redunda en mí mismo. Sentirme tu amigo, sentirme querido por ti, hace que me sienta mejor conmigo mismo, hace que yo a mí mismo me quiera más. Un psicólogo de la Facultad me ha dicho que esto se llama **autoestima**, pero si te digo la verdad a mí no me importa cómo se llame, sólo quiero sentirme bien.

He pasado mucho tiempo solo. La soledad es horrible. Espero que comprendas lo que quiero decir, necesito que comprendas lo que quiero decir, no hace falta que hayas vivido, o sufrido, lo mismo que yo, tan sólo que seas capaz de sentir lo mismo que yo, de ponerte en mi lugar; por cierto, a esto el psicólogo lo llama **empatía**.

Los psicólogos son gente rara no cabe duda. A todo le ponen palabras que no hay quien entienda. Algunas ni siquiera vienen en el diccionario y parecen dichas adrede para crear confusión, o para que uno se crea más enfermo de lo que realmente esté. Afortunadamente, mi amigo de la Facultad no es así, mi amigo es profesor y todo lo explica muy detalladamen-

te, con muchos ejemplos y divertidas anécdotas que hacen que se comprenda mejor lo que quiere decir.

La verdad es que gracias a él ahora entiendo muchas cosas de mí mismo; por ejemplo, por qué quiero y necesito ser amigo tuyo. Mi amigo el psicólogo me cuenta que el hombre es sociable por naturaleza, mi amigo dice que todos en realidad deseamos lo mismo, un grupo de amigos, él lo llama **grupo social de referencia**, fíjate tú, aunque luego me lo explica, y también me dice que las personas en grupo nos comportamos de manera algo distinta a como lo hacemos cuando estamos solos.

Yo sé que esto es verdad. Cuando estoy con mis amigos, yo, que lo único que me importa es que me quieran, no pongo nunca objeciones a lo que la mayoría decide, siempre quiero que estemos en armonía, trato de que todo el mundo esté contento y se lleve bien, me gusta adaptarme a lo que se decida en grupo, y muchas cosas de las que he hecho con ellos es verdad que no las hubiera hecho estando solo.

No todos nos adaptamos igual a los gustos de la mayoría, eso es verdad, en mi caso, ahora sí, ahora ya sólo me importa la amistad; antes, cuando había otras cosas que me interesaban más no era tan adaptable, se había de hacer siempre lo que yo quería, esto hizo muchas veces que yo perdiera a mis amigos.

Pero esta es la historia de mi vida, amigo lector. Un continuo aprendizaje de mis propios errores. Ahora, gracias a este amigo psicólogo lo entiendo mucho mejor. Ahora, que vivo en la Residencia de Ancianos que hay junto a la Facultad de Psicología, tengo casi 80 años, reconozco en qué me he equivocado y porqué perdí a mis amigos. Por eso ahora lo único que quiero es ser amigo tuyo y ahorrarte, si puedo, la soledad que yo he sufrido. Por eso ahora en mis ratos libres, que son muchos, quizá demasiados, escribo estas líneas para intentarte explicar lo que el psicólogo me explica a mí.

Espero que te ayuden a tener muchos amigos, o por lo menos a comprender la forma en que unos y otros reaccio-

namos cuando estamos en grupo, y las consecuencias para el grupo de estas reacciones de sus miembros, lo que el psicólogo llama **dinámica grupal.**

¡Hasta pronto! Yo volveré más tarde. Ahora me voy a jugar a las cartas con mis compañeros de Residencia. Claro que si quieres venir somos un grupo abierto, cualquiera es bienvenido, para todos hay un hueco. Así da gusto ¿verdad?

Cuaderno de campo. Notas

Uno de los conceptos básicos en psicología, integrado por otra parte en el hablar popular, es el término de **motivación**. La **motivación** se define como el motor que impulsa nuestra conducta, o dicho de otra manera, como aquello que nos hace actuar. Se oye mucho decir "esto no me motiva, no me llama la atención", cuando algo no ejerce sobre nosotros la curiosidad suficiente para desearlo. Si así fuera encaminaríamos nuestros pasos y nuestros actos para conseguirlo, y de esta forma satisfacer nuestro deseo.

Si esto que nos hace actuar, lo que quiera que sea, es algo tangible y externo a nosotros mismos lo denominamos **estímulo**, ya que es lo que nos estimula, lo que nos anima a la acción, lo que nos motiva, también, dicho de otra forma, es el motivo por el cual actuamos. A nadie se le escapa que la bicicleta prometida por el padre ejerce de **estímulo** lo suficientemente intenso, al menos así lo espera el padre, para que el niño se esfuerce en estudiar y saque buenas notas en los exámenes finales de curso. Y a nadie se le escapa tampoco que al mismo padre la promesa por parte de su jefe de un aumento de sueldo ejerce de **estímulo**, no la promesa, sino la realidad futura de ese aumento, para que él se esfuerce por cumplir con calidad y eficacia sus tareas laborales. En la medida en que lo prometido se cumple y al cumplirse satisface nuestros deseos, refuerza nuestro comportamiento y hace que, en el futuro, en parecidas

circunstancias, con objeto de conseguir un premio similar, volvamos a comportarnos de la misma manera.

A este tipo de **motivación**, la originada por un estímulo externo se la denomina **motivación extrínseca**. Sin embargo se habla también de **motivación intrínseca**. Sería aquélla en la cual lo que nos hace actuar no es un premio, o incluso la posibilidad de librarnos de un castigo, en todo caso algo tangible y externo a nosotros mismos, sino que es algo que proviene de nosotros mismos, como si fuese una necesidad interna que debiéramos satisfacer para sentirnos bien. Cuando tenemos hambre, aunque sea la comida la que ejerce de estímulo, lo que nos hace actuar es la propia sensación interna de hambre, hay un desequilibrio en nuestro cuerpo, nos suenan las tripas o sentimos un vacío, si se tratase de verdadera hambre y no sólo apetito nos sentiríamos muy cansados, quizá mareados, sin fuerzas para nada, el deseo de satisfacer esta necesidad para recuperar el equilibrio de nuestro cuerpo y sentirnos bien es el que nos lleva a preparar la comida.

¿Qué es lo que hace que leas este libro? Estás interesado en el tema, por supuesto, te atrajo la portada quizá, te han hablado de él, sientes curiosidad, de acuerdo, pero quiero imaginar que no te han prometido ningún premio si eres capaz de leerlo. Dime que no has hecho ninguna apuesta con los amigos para invitar a cenar al primero que lo termine. Sinceramente, yo no quisiera que este libro se leyera si se esperara recibir un premio, algo tangible, al hacerlo. Esto sería esa **motivación extrínseca** de la que hemos hablado. Yo preferiría, y así espero que sea, que tú, amigo lector, leas este libro por el propio placer que sientas al leerlo, que el interés por leerlo sea tu propia curiosidad y que el premio que recibas sea la satisfacción de tu curiosidad, y puedas decir al final que te ha gustado. Esto es lo que hemos llamado **motivación intrínseca**.

Siempre es más efectivo que el deseo por conseguir algo nazca de una necesidad interna que no de un premio externo. Los premios externos pueden llegar a saciar, a colmar hasta

tal punto nuestra necesidad que ya no nos valga ese premio. Un chaval, después de la primera bicicleta que obtuvo como premio, al curso siguiente quizá desee una bicicleta de carreras, y al siguiente la mejor bicicleta de competición que haya en el mercado; llegará un momento que las bicicletas no ejerzan el mismo poder estimulante que aquella lejana primera bicicleta de su infancia. Necesitará nuevos estímulos, nuevos premios.

Sin embargo, cuando el estímulo motivante surge de una necesidad interna, nunca llega a satisfacerse del todo. Si el ansia de saber es genuina, nadie le pone un tope. Si el deseo de sentirse amado es verdadero, nadie pone un límite. Si alguien se siente creativo, artista, no lo es por el auge social que tengan sus obras sino por sí mismo, porque necesita comunicarse con los demás de esa forma que él ha escogido, la pintura, la literatura, pongamos por caso. Nunca dirá que ya se ha comunicado lo suficiente. Si realmente siente esa llamada interior por el arte siempre necesitará expresar, sacar fuera sus sentimientos, nunca se sentirá satisfecho por mucho éxito social y dinero que haya alcanzado. Dalí, Picasso, continuaron pintando hasta el final de sus días, sólo las limitaciones físicas les obligaban a hacerlo con menos frecuencia.

McClelland fue un psicólogo americano que definió tres tipos de **motivación intrínseca**, tres tipos de necesidades distintas en las personas según su personalidad. Todos participamos de estos tres tipos, pero siempre hay uno que se manifiesta en nosotros con una intensidad mucho más alta que los otros.

McClelland dijo que hay una motivación de **logro** en aquellas personas cuya preocupación primordial consiste en conseguir cosas determinadas, realizar proyectos, obtener metas. Son aquellas personas que se sienten satisfechas cuando dan un trabajo por terminado. Escribir un libro, correr cien metros lisos en menos de diez segundos, arreglar los muebles de la cocina o el sofá, que siempre están pensando en hacer algo que perdure, que les satisface saber que eso lo han hecho ellos, es su obra, el producto de su duro trabajo.

Pero McClelland también habló de un segundo tipo, la motivación de **poder**. Esta motivación, este tipo de necesidad interna se encuentra en aquellas personas a las que lo que más interesa es poder mandar sobre otras, ser jefes, lograr imponer sus criterios, sus ideas. Estas personas se sienten satisfechas dentro de un grupo cuando ellos son los líderes, los cabecillas de este grupo y el grupo hace lo que ellos han pensado.

El último tipo de personalidad que encontró McClelland fue el de aquellas personas con una motivación de **afiliación**. Ésta se encuentra en las personas cuya máxima ambición consiste en sentirse integradas y queridas dentro de su grupo. Lo que estas personas buscan es la amistad, ser simpáticos, "caer bien", buscan la aprobación y son sociables por naturaleza, y en su grupo de amigos lo único que quieren es sentir que realmente ése es su grupo de amigos.

Nota última: No me costó mucho trabajo descubrir en Fernando una motivación de **afiliación**. Sinceramente, no. Fernando se acercó a mí un día que yo paseaba por el campus de la Facultad, descansando entre clase y clase. Me pidió un pitillo. Me pidió fuego y me preguntó por qué paseaba sólo, que para él la soledad era horrible. Yo le dije que era profesor y descansaba entre clases. Le dije que mi materia trataba de los grupos sociales, la forma en que se comportan las personas dentro de un grupo de amigos, aunque también de cualquier grupo, ya fuera de amigos, de trabajo o de familia. Entonces, digamos que me abrió su corazón. Me dijo que todo lo que quería era ser mi amigo, que él nunca había tenido amigos, o que siempre se había encargado de perderlos, me dijo que le gustaría que yo le explicase por qué, y que, aunque fuera al final de su vida, le gustaría aprender a tener amigos. Desde ese día paseamos juntos, él me espera a la salida de clase y me cuenta sus progresos. Lo último que me ha dicho es que está escribiendo un libro de todo lo que yo le explico, cuando lo acabe quiere que yo le eche un vistazo. Dice que quiere ayudar a otros que se sientan tan solos como él se ha sentido, que convivir en grupo no es

nada fácil y siempre estamos expuestos a equivocarnos, y que cualquier cosa que hacemos influye sobre el comportamiento de los demás, en esto no le falta razón, para terminar dice también que lo que yo llamo **dinámica de grupos** es una materia que debiera de darse en las escuelas, para aprender a convivir. En esto no sé si exagera pero de todas formas le deseo mucho éxito en su nueva empresa.

Yo no tardé mucho en reconocer que en Fernando primaba una necesidad de **afiliación**, sobre todo en aquellos primeros momentos de nuestra relación en los que me pedía que le enseñara a tener amigos. Ahora, con este proyecto suyo, diríamos que también se deja intuir una necesidad de **logro**. Y tú, amigo, ¿te has reconocido en alguno de estos tres tipos de **motivación** o necesidad que proponía McClelland?

II. YO QUIERO TENER UN MILLÓN DE AMIGOS

Roberto Carlos lo decía en una canción: “yo quiero tener un millón de amigos y así más fuerte poder cantar”. Yo también, no sé si para cantar, para lo que sea, en mi caso, ahora me doy cuenta, no me importa qué podría hacer con un millón de amigos pero seguro que encontraba algo. Mira, amigo, si así puedo llamarte, la soledad es horrible, ésta es mi opinión, pero yo, por mi carácter, por mi temperamento, también por mi trabajo, me he pasado tanto tiempo solo que ahora lo único que me importa es tener todos los amigos posibles. ¿Qué otra cosa puede desear un viejo como yo?

Aquí en la Residencia somos 15 personas. Ocho mujeres y siete hombres. Todos estamos más cerca de los 80 años que de los 70, y aunque conservamos más o menos intactas nuestras capacidades mentales, la memoria a veces falla, la salud de cada uno, sin considerarnos inválidos o necesitados de ayuda, como podrás comprender disfrutó de mejores días. Medicinas tomamos todos, alguno que otro se ayuda de un bastón para caminar y nuestra vista ya no es lo que era. ¡Qué le vamos a hacer! Cuando ingresé y al hacerse patente la situación pensé que no había remedio, era mi última etapa y la última etapa de mis compañeros, y estábamos abocados a aburrirnos en nuestra soledad y encerrarnos en nuestros recuerdos. Pero yo no estaba dispuesto a morir como un viejo solo y amargado. Siempre he sido un luchador y alguien que se crece ante las adversidades.

Un día me propuse no estar más tiempo solo. Desde ese día con todos hablo y a todos les pregunto por su familia, por su salud, me siento amigo de todos y yo creo que me quieren.

Pero he de decirte que entre nosotros hay alguna, cómo lo diría, “oveja negra”. Joaquín parece que siempre esté enfadado, arisco y tosco con todos. Nunca quiere jugar a los naipes con nosotros, le preguntamos si hay un juego que a él le guste y nos mira con desdén, como si no valiera la pena hablar o estar con nosotros. Conste que no se lo tomamos en cuenta, todos sabemos que es la rabia por ser viejo lo que le amarga, bueno, eso y el olvido de la familia, ¡qué cosa triste! Y lo sabemos porque es él quien se encarga de decirlo, es en las terapias de grupo organizadas por la Trabajadora Social, o en las espontáneas que surgen frente a la televisión, en algún coloquio improvisado, donde él se desahoga hablando. Arremete contra su familia y se desahoga, lo necesita, y ésta es realmente la única actividad en grupo que parece interesarle. Ni cartas, ni dominó, ni nada.

Algunos hay a los que les gustan más las cartas, las mujeres juegan al parchís y también leen revistas de actualidad que luego comentan entre ellas, otros hay que enseguida organizan una tertulia sobre la guerra, el Madrid de aquellos años, hay tres muy amigos que siempre están pensando en mejoras para la Residencia, para todos nosotros, propuestas que comentan luego al director, o a la Trabajadora Social, o a las enfermeras, según proceda, en este grupo me gusta mucho integrarme, aunque yo me siento con todos y todas, con las mujeres también bromeo, cada uno, cada grupo me aporta algo distinto y enriquecedor. Ya lo he dicho antes, quisiera tener un millón de amigos, después ya encontraría yo la forma de sacar provecho y hacer interesante esta situación.

Desde luego que hay algunos con los que me gusta más estar, hablar con ellos, con los que me entiendo mejor, pero a estas edades no está uno para ser exigente, no, eso era antes, cuando en mi madurez, y más aún en mi juventud, me creía el rey y señor y miraba a todos por encima del hombro. Así me ha ido, ahora sé que la soledad no es buena cosa, por mucho dinero que se gane, y esto lo digo por mí, que parecía ser esta la única razón, **estímulo** lo llamaría el profesor, que me hacía ac-

tuar. He sido el gerente de una empresa de confección de ropa durante más de treinta años. No me he casado, sólo pensaba en mi trabajo y parecía que nunca tuviera tiempo para establecer relaciones sociales, en mi empresa tenía colaboradores, proveedores de materia prima, trabajadores a sueldo pero amigos, lo que se dice amigos, ninguno. Yo mismo pensaba que en el trabajo, y más si tú eres el jefe, ni se tienen ni se deben tener amigos, la amistad originaría problemas de cara a la producción. Sí, ya sé que esto no es verdad, no tiene porque ser así, mi tocayo Fernando, el profesor, me lo ha explicado, *el desarrollo de un clima afectivo positivo contribuye al rendimiento de forma igualmente positiva*, dice él con sus palabras aunque luego las explique y más adelante en estas líneas trate yo también de explicarlas. Ahora a lo que íbamos. Yo ya sé que esto de creer que no tenía tiempo, ni tiempo ni voluntad, para hacer amigos, ha sido un error en mi vida, uno más. Así me ha ido, por eso llegué a esta Residencia más solo y triste que la una, con un montón de dinero y sin nadie que me quisiera. ¿Acaso valía la pena?

Pero he cambiado, te lo aseguro, ahora soy amigo de todos y lo único que quiero es tener un millón... de amigos. ¿Tú no?

Cuaderno de campo. Notas

Podemos continuar desarrollando el concepto de **motivación**. Está claro que Fernando quiere ser amigo nuestro por una **motivación**, una necesidad de **afiliación**. Pero ahora nos cuenta que quiere tener un millón de amigos, no establece diferencias, no hace apartes. Todos parecen interesarle.

Fernando nos ha descubierto ciertas cosas de su pasado y por ello entendemos que quiera tener todos los amigos posibles, no importa para qué. Para Fernando, el motivo que le impulsa a tener amigos es el simple hecho de tenerlos, satisfacer esa necesidad interna y escapar a su soledad. Sin embargo hay

muchos otros motivos que pueden impulsarnos a tener amigos, a entrar a formar parte de un grupo. Es lo que llamaríamos **razones de pertenencia al grupo**. ¿Por qué este grupo y no otro? Pero quizá antes debiéramos aclarar el significado de la palabra grupo, no grupo de amigos necesariamente, simplemente **grupo**.

Un grupo es un conjunto de personas que se relacionan entre sí, que comparten unas mismas actitudes, normas y valores y que tienen un objetivo común.

La clave de esta definición está en el verbo compartir. Comparten, les une el mismo objetivo. Es la unión lo que hace al grupo, por eso se dice que es la unión lo que hace la fuerza, porque nos referimos a la fuerza que adquiere un colectivo de personas que se unen porque hay algo, un objetivo, que interesa a todos. Comparten también y aceptan todos las mismas normas, las mismas reglas de juego, cuando uno se puede saltar las reglas y otros no, cuando alguien tiene privilegios y otros no, ese alguien es mal mirado dentro del grupo, los demás se preguntan ¿por qué él y no yo? La envidia, los resquemores se suscitan y los problemas surgen en ese grupo. Y ese conjunto de personas debe compartir también las mismas actitudes. Si pensamos en un grupo de jugadores de cartas, de tute o de mus, a todos les debe gustar jugar al tute o al mus. Si pensamos en un grupo de montañeros a todos les debe gustar salir a la montaña. Si pensamos en un grupo de hinchas de un equipo de fútbol todos deben mostrar una actitud, una predisposición favorable hacia los colores de ese equipo de fútbol. ¿Y los valores? También es necesario que se compartan. También es necesario que las cosas que son importantes para ese grupo, lo sean en la misma o parecida medida para todos. ¿Podría una persona favorable al aborto formar parte de un grupo antiabortista? ¿Puede una persona que no dé importancia al deterioro medioambiental, es decir, que no sea esto un valor en su vida, formar parte de un grupo ecologista? Por último, para formar un grupo es necesario que estas personas se relacionen entre sí, sólo de esta forma se influyen recíprocamente y hacen que la

fuerza del colectivo unido sea mayor que la suma de las fuerzas por separado. Puede que en México haya una persona que tenga nuestras mismas aficiones, objetivos, actitudes ante la vida etc., ¿pero de qué nos sirve si no la conocemos, si no sabemos quién es, si no nos relacionamos con ella?

Hasta aquí la definición estrictamente académica. Sin embargo todos sabemos que en la vida real entramos a formar parte de muchos grupos sin que se cumplan necesariamente todos los componentes de esta definición. Es cierto, pero eso, entre otras razones, es lo que hace que surjan problemas, tensiones, conflictos en los distintos grupos. Puede compartirse, por ejemplo, el mismo objetivo, el mismo interés, pero no estar de acuerdo en la forma de llevarlo a cabo. Supongamos un grupo de amigos que comparten un mismo objetivo, conocer Alemania, pero en este grupo en el que la mayoría son estudiantes de Arte, que comparten esos valores, hay dos a los que el Arte, así, en letras mayúsculas, no interesa, les parece aburrido y no es visitando los castillos de Luis II de Baviera como han imaginado el viaje. Puede ser que cuando estén en Munich la mayoría decida visitar los castillos y gastar un día en esta actividad y a los que esto les parece aburrido se queden en las tabernas de Munich bebiendo cerveza. Por un día el grupo en conjunto no comparte las mismas cosas y se ha deshecho. Por un día no pasa nada. Si esto sucediese muchos días, o hubiera muchas otras cosas que no se compartieran, las tensiones en el grupo podrían llegar a romperlo del todo. Por supuesto que depende de las personas, de sus actitudes, de su disposición a entenderse, de que termine siendo más importante lo que une que lo que desune pero ¿os imagináis las discusiones? ¿Os ha pasado algo parecido alguna vez?

Volvamos ahora con Fernando y sus **razones de pertenencia al grupo**. Él dice que le interesan todos los grupos, y que fundamentalmente le interesan todos los grupos porque sí, porque lo único que quiere es tener el mayor número de amigos posible, y lo que nosotros sabemos, por lo que él nos

ha contado de su pasado, es que es de esta forma como satisface su actual **necesidad de afiliación**. Podríamos decir que las personas pueden formar parte de un grupo para satisfacer algún tipo de necesidad, en el caso de Fernando de **afiliación**, pero ¿y los demás?

Simplemente por sentirnos más seguros, más protegidos perteneciendo a ese grupo, pensemos en esos deportes de riesgo donde determinadas actividades no se permiten hacer si no es en grupo, buceo por ejemplo, se bucea en pareja, por razones de seguridad. O en esas asociaciones en defensa del consumidor, o en esos grupos de trabajadores que se unen para que sea más difícil atentar contra sus derechos. También podría ser por la necesidad de crear una identidad personal; esto lo vemos fundamentalmente en esos jóvenes que con su peculiar forma de vestir o de peinarse el pelo están diciendo: yo soy o me identifico con esta tribu urbana, yo soy de esta otra. Estos grupos con los que nos identificamos forman lo que llamamos nuestro **grupo social de referencia**.

Podemos simplemente pertenecer a un grupo porque nos atraen sus actividades, lo que hace el grupo nos resulta grato, jugar al mus como decía Fernando, o salir a la montaña, o apuntarse a un grupo de baile para bailar salsa todos los martes por la noche.

A veces sentimos que ese grupo nos va a poder ayudar a satisfacer necesidades que no son las del grupo en sí mismo, sino las nuestras, pero pertenecer a ese grupo facilitará las cosas. Si tenemos una necesidad de ligar, por ejemplo, queremos conocer gente del otro sexo, nos apuntamos a ese grupo de baile aunque el baile en sí, la actividad propia de ese grupo, no nos llame la atención, pero sabemos que pertenecer a ese grupo nos ayudará a conseguir lo que nosotros realmente queremos.

Los objetivos del grupo nos pueden interesar también y ser ésta una de las razones por las que queremos pertenecer a él. Fernando dice que le gusta ese grupo de tres que siempre está pensando mejoras para la Residencia. Este es verdaderamente

un objetivo muy loable, hay otros que no lo son tanto y así conocemos, por la página de sucesos, a grupos de delincuentes que se unieron con el sólo objetivo de atracar un banco.

Fernando dice también que hay algunos compañeros de Residencia con los que le gusta más estar, se entiende mejor. A todos nos pasa igual. Podemos querer pertenecer a tal grupo por pura atracción, física o intelectual, por tener las mismas necesidades, por la semejanza, la coincidencia de actitudes o de personalidad.

Hay algo más aún que Fernando apunta: primero, que todavía no sabe qué haría con un millón de amigos, pero seguro que se le ocurría algo. Segundo, que cada uno de los grupos que hay en la Residencia le enriquece con algo. Y es que las personas no siempre somos tan frías como para pensar de antemano las razones por las que queremos pertenecer a este u otro grupo, pero sí tenemos la intuición de que entrando a formar parte de ese grupo, si ese grupo nos es grato y siendo positivos, pronto encontraremos motivos que nos enriquezcan.

Se trata, en resumen y volviendo donde empezamos, de una cuestión de **motivación**. Lo que nos hace actuar, lo que nos hace pertenecer a un grupo es cubrir, dar satisfacción a nuestras necesidades, a nuestros intereses, ya sean éstos sólo de amistad y afectivos o más relacionados con el trabajo y la eficacia, con los objetivos que perseguimos.

III. ENTRE AMIGOS SE TRABAJA MÁS Y MEJOR

Se llevan bien porque trabajaron juntos. Claro que esto mismo, referido a otros, podría decirse justamente al revés. “Se llevan mal, no se aguantan, porque trabajaron juntos”.

Me refiero a los tres amigos de los que os he hablado, ésos que siempre están pensando en reformas para la Residencia, así se entretienen, aunque realmente no sé si lo hacen por puro entretenimiento o por andar pensando cosas nuevas, como forma de mantener la cabeza ocupada. A nuestras edades debemos hacer algo por no abandonarnos, digo yo.

Les oigo hablar de su pasado y siento envidia, una envidia sana ¡eh!, pero envidia al fin y al cabo, porque a mí no se me ilumina el rostro cuando hablo de mi pasado, ni tengo a nadie con quien compartir esos agradables recuerdos que ellos poseen.

Resulta que trabajaban para Televisión Española. Coincidieron en más de una ocasión pero recuerdan especialmente un proyecto que llevaron a cabo en el Alto Amazonas. Las tribus perdidas, la fauna, la flora, el río, la vida en la selva. Era un proyecto de elevado presupuesto, me cuentan, tres meses de duración, un equipo de 12 personas, cámaras, fotógrafos, un director de producción, un guía nativo, un naturalista, un médico, ayudantes... Les oigo hablar y siento envidia, no sólo por lo que vivieron y la forma feliz de recordarlo, también porque yo nunca he trabajado de esa manera, en equipo, en grupo. Para mí trabajar en grupo consistía en que un jefe, o sea yo mismo, les decía a los demás lo que tenían que hacer y estos obedecían, y ¡ay! del que se negara...

Ellos me cuentan que antes del viaje, además de un riguroso proceso de selección por el que tuvieron que pasar, les obligaron a firmar una especie de contrato de ética personal:

- Sea cual sea la situación nadie abandonará a un compañero, nunca.
- Todas las decisiones se tomarán con el acuerdo expreso de todos los implicados.
- El objetivo del proyecto y el bienestar del grupo determinan la solución de problemas.
- Ante situaciones no laborales no existen rangos ni categorías.
- El abandono de las responsabilidades propias, puede conllevar, a juicio del grupo, la despedida personal del proyecto.

Había de ser algo así por lo que me cuentan. Unas normas de grupo previas para que nadie creyese ser más que nadie, para que ninguno pudiera salirse del tiesto, como quien dice. "El verdadero trabajo en grupo, la verdadera colaboración entre todos nace de la igualdad y el respeto", me dice Miguel, el que fuera el jefe de proyecto, el encargado en último término de que todo aquello funcionase y pudiesen volver a casa con un trabajo de calidad, algo distinto a como lo planificaron, pues nunca se pueden planificar los imprevistos, me dice, pero con material gráfico, guiones e ideas suficientes para la serie de 13 documentales que posteriormente se emitieron por Televisión sobre el río más caudaloso del mundo.

–Ya te imaginas, Fernando, una experiencia inolvidable. Ya nos ves como hablamos de ella. Pero es que nunca en la vida he vuelto a trabajar tan a gusto. He encontrado grupos más eficaces, más estrictos, si quieres, en el cumplimiento de las responsabilidades, pero ninguno como aquél. No sé como decirte, desde el primer día hubo algo especial, sería el clima, el calor sofocante, la humedad, el paisaje de verde y agua, esa identificación con la naturaleza que todos sentíamos, no lo sé, pero había entre nosotros algo que nos hacía sentirnos bien,

deseosos de colaborar los unos con los otros, de ayudarnos mutuamente, cada uno aportábamos nuestras ideas y todas eran bienvenidas, nadie juzgaba, nadie criticaba con la intención de destruir.

–Nos quedamos enganchados –ahora es Manolo el que habla– yo no he vuelto tampoco nunca a trabajar así. Fuimos un verdadero grupo, nos escuchábamos todos, no te voy a decir que no surgieran problemas, claro que surgieron, pero la disposición que teníamos, la ambición por hacer un buen trabajo y la comunicación que había, la buena voluntad lo solucionó todo.

–Fíjate si nos quedamos enganchados –dice Marco– que yo volví a Lábrea, uno de los pueblos donde montamos el campamento base, cinco veces, hasta que me casé con una brasileña que me dio dos hijos, morenos como ella. Ahora ellos viven allí y me escriben de vez en cuando. Mi esposa murió hace casi diez años. Para mí lo fundamental fueron las relaciones afectivas que nos unieron a todos, las situaciones difíciles hacían que nos uniéramos, que formáramos una piña, aparte que todos tuviéramos muchas ganas de trabajar nos sentíamos un grupo compacto, no sé como decirte, como hermanos, allí no había jefes, Miguel era un compañero más.

Conozco a Miguel, lo afable y tranquilo que es, escucha a todo el mundo y parece realmente interesado en lo que le cuentan, a pesar de la edad sigue mostrándose ilusionado y entusiasta, siempre tiene una palabra de apoyo, agrada su compañía, recordándote siempre momentos buenos, no deja de recordarme aquella vez que fue mi pareja al mus y nos reímos tanto ganando escandalosamente a la pareja contraria. Pero Miguel, cuando quiere sabe también ser persuasivo, convence a los demás de sus ideas y todo el mundo le aprecia. Le miro, ese semblante tan sonriente que siempre tiene y ahora sé porque ese proyecto del que hablan tenía que funcionar. Miguel estaba allí para conseguir un clima de grupo facilitador, como diría mi amigo el psicólogo, si hubiera sido yo el que hubiera estado allí, con mi talante, con mi autoritarismo, mis órdenes

y mis prohibiciones de seguro que aquella aventura hubiera fracasado en dos días. Ahora me doy cuenta.

Cuaderno de campo. Notas

¿De qué depende que unos grupos funcionen como tales y otros no? ¿Habremos de pensar, como Miguel, que sea a causa del misterio que pueda esconderse en la selva amazónica? Quizá el misterio, sin necesidad de llegar tan lejos geográficamente, se encuentre en nosotros mismos.

La psicología no es una ciencia exacta. Los comportamientos de las personas, tanto a un nivel individual como de grupo, no son tan previsibles como para que cualquier experto pueda determinar con exactitud la consecuencia a un comportamiento. Por eso a veces nos asombramos de que, en lo que creemos son análogas circunstancias, unos grupos funcionen bien, consigan sus objetivos dentro de un clima positivo y colaborador, y otros no. Pero estas líneas serían gratuitas si no intentásemos dar aquí lo que creemos son las claves de un funcionamiento eficaz de grupo.

Ya hemos comentado lo que entendemos por definición de grupo, compartir unos mismos intereses, actitudes, valores... También hemos hablado de que las razones para pertenecer a un grupo pueden diferir de unos individuos a otros. Ahora, para que un grupo funcione, lo esencial es que se sienta unido, cohesionado, fuerte como grupo. Esa sensación de sentirse como una piña, como hermanos, de la que hablaba Marco. *La cohesión de grupo es la medida en que los miembros de un grupo desean seguir formando parte de ese grupo.* Cuanto más sea así, más participarán estos miembros en las tareas y más contribuirán al propio bienestar del grupo. Y dado que las razones por las que pertenecemos a un grupo se refieren siempre a una necesidad individual, mientras pertenecer a este grupo satisfaga nuestras necesidades individuales, nosotros querre-

mos seguir perteneciendo al grupo, y nuestras contribuciones y aportaciones serán positivas para el mantenimiento del grupo.

Pensemos en esos adolescentes que se juntan los fines de semana para salir a conocer chicas y echarse una novia. En un primer momento se sienten unidos por los mismos intereses y todos trabajan, proponen ideas, para el mismo fin. Cada individuo entra a formar parte de ese grupo porque sabe que el grupo persigue lo mismo que él individualmente, y se integra en el grupo porque confía en que así le será más fácil conseguir su objetivo. Trabajar para el grupo significa en el fondo trabajar para sí mismo. Ahora supongamos que, pasado el tiempo, la mayoría de ese grupo ya ha conseguido una pareja. Ahora nuestro protagonista llama a los amigos y éstos le dicen que ya han quedado con Lucía, o Fátima, para ir al cine solos. De repente ya no les une el mismo objetivo. Nuestro protagonista no desea ya pertenecer a ese grupo porque ese grupo, ahora mismo, ya no le ayudará a conseguir lo que él pretende. Puede que siga siendo amigo de sus amigos, pero para la actividad de la que hemos hablado él buscará a otros que sigan en su misma situación. E incluso los otros, al haber satisfecho ya sus objetivos, no se sentirán tan unidos al grupo pues ya no comparten el mismo interés. El grupo se ha deshecho, ya no está cohesionado, sus integrantes, al menos en lo que se refiere a la actividad citada, ya no desean pertenecer a él. ¿No se dice acaso que cuando uno se echa novia deja de lado a sus amigos?

¿Y de qué factores, además de compartir los mismos intereses, depende que el grupo se sienta cohesionado? He aquí lo que denominamos fenómenos y **procesos grupales** y que he visto reflejados en la conversación que mi amigo Fernando me ha contado que mantuviera con sus compañeros de la Residencia.

Seguro que una maravilla de la naturaleza como pueda ser el río Amazonas, o la cordillera del Himalaya, ha de ejercer una cierta influencia en nuestro estado de ánimo pero yo le decía a Fernando que no podía ser sólo por eso. Aunque la psicología, el estudio de los comportamientos humanos, no pueda,

por definición, ser una ciencia exacta, yo podía atreverme a indicarle ciertas razones:

- La **comunicación** entre los miembros del grupo.
- El respeto a las **normas** claramente expuestas.
- La **relación afectiva** entre los miembros del grupo.
- El **estilo de dirección** imperante en dicho grupo.
- El **cumplimiento de objetivos** y la **satisfacción de necesidades individuales**.

He prometido irle hablando de todo esto pero poco a poco, empieza a interesarme el libro que él quiere escribir y empiezo también a contagiarme de esa visión didáctica que quiere darle. Pero precisamente por eso le he dicho que paso a paso, sin mezclar ni confundir.

Lo que sí le he explicado detalladamente es el sentido que yo le doy a ese título que ha escogido, "entre amigos se trabaja más y mejor". Me ha parecido muy acertado. Hemos vuelto a hablar de lo que tantas otras veces, él sintiéndose culpable, hemos comentado. *El desarrollo de un clima afectivo positivo mejora el rendimiento*. Le he pedido que se olvide de su talante de jefe cuando lo era, que si habla conmigo, modestia aparte, es para aprender y que lo pasado, pasado está, que lo importante es que ahora está aquí tratando de encontrar las claves para ser querido y ser mejor persona, y sólo por esa inquietud yo le aprecio.

Le cuento también hasta dónde llega el sentimiento de grupo, y el desarrollo de ese clima afectivo en algunas empresas, en sus trabajadores mejor dicho. Hasta el punto de sentir esa empresa como tu familia, ¿y qué no haría uno por la familia? Esto le parece exagerado, dice, y a mí también, pero es porque desde nuestra mentalidad occidental no entendemos la de los japoneses, por ejemplo.

Le hablo también de esas fiestas y vacaciones organizadas, días de encuentro, que realizan algunas grandes empresas americanas, donde todos los trabajadores se relacionan unos

con otros en un ambiente relajado y donde el objetivo es estrechar lazos de amistad. Le digo que nuestras comidas o cenas de empresa en fechas navideñas y en las que confraternizamos todos responden al mismo esquema. Lo malo que llega el Año Nuevo y ya se nos olvida que nuestros compañeros de trabajo también son personas, le termino diciendo exagerando el pesimismo, un poco irónico por mi parte.

Le digo que el título escogido, “entre amigos se trabaja más y mejor”, responde también a un fenómeno que se da en los grupos y que es el que se conoce por **facilitación social**, que viene a decir que cuando un grupo está cohesionado, como comentaba antes, todos sus miembros trabajan por el bienestar común, y unos a otros se influyen recíprocamente, y de alguna forma el trabajo de unos estimula al trabajo en los otros y viceversa. No se trata de una competición sino de que si vemos a los demás esforzarse, eso hace que nosotros nos esforcemos también, se nos contagian las ganas de trabajar.

Claro que el ejemplo contrario también, por desgracia, se da. Cuando a nadie importan los objetivos del grupo, un grupo de trabajo pongamos por caso, compuesto por obligación y no voluntariamente, cuando los intereses del grupo no responden a los intereses individuales, el grupo no es un grupo compacto, cohesionado. Si la mayoría no se esfuerza por conseguir resultados a uno le desaparecen las pocas o muchas ganas de trabajar que tuviera.

IV. ¿QUIÉN SE COMUNICA MÁS, UN MUDO O UN CHARLATÁN?

No sé por qué la gente se pelea tanto. Discuten, se acaloran, se gritan unos a otros como si fueran los mayores enemigos del mundo y luego, cuando todo se aclara y las aguas vuelven a su cauce, resulta que se trataba de un malentendido. Aquí en la Residencia estamos siempre con lo mismo. Parece que la vejez no nos ha quitado energía respecto a las ganas de polemizar. Y es que poco importa la razón por la que se inicia el revuelo. Muchas veces, eso sí lo reconozco, es con la política. No me extraña porque el ejemplo nos lo dan nuestros propios representantes. En muchas ocasiones la única forma que tienen de defender sus ideas es atacando las del contrario.

Aquí en la Residencia pasa igual que en los Debates sobre el Estado de la Nación salvo por una cosa, que ni siquiera se respetan los turnos de palabra. En el Parlamento al menos cada uno tiene su tiempo para hablar, y está estipulado, y hay alguien que llama al orden si los parlamentarios se exceden. Aquí no. Aquí, cuando se habla de política, o de algún tema peliagudo, de esos que pueden suscitar opiniones controvertidas, todo el mundo se interrumpe. La Trabajadora Social se desespera procurando que nuestras reuniones no se conviertan en una jaula de grillos. La verdad es que le hacemos poco caso. A veces hasta hay dos o tres pequeños grupos hablando del mismo tema, pero sin escucharse unos a otros. E incluso en el mismo grupo uno está hablando con otro que a su vez está hablando con el primero y ninguno de los dos se escuchan. Si no fuera porque da pena sería gracioso. Si a cualquiera pregun-

taras qué ha dicho el otro ninguno de los dos sabría contestarte. ¡Y el caso es que estaban hablando y exponiendo la misma idea! Pero, como no se escuchan, creen estar en desacuerdo y hablan discutiendo. A veces ni tan siquiera eso, a veces lo que yo noto es un deseo personal en expresar sus ideas, y no en conocer las de los demás.

¡Y de repente, en una discusión, tercia Miguel! Aquí sí se hace el silencio. Todo el mundo aprecia a Miguel y por eso nadie le interrumpe. Todo el mundo sabe de su hablar juicioso y pausado, que comienza siempre resumiendo y reconociendo las ideas de los demás, aquí ya les ha halagado lo suficiente para interesarles en lo que él va a decir, aquí da la razón por turnos tanto a unos como a otros, ellos sienten que han sido escuchados y responden con movimientos afirmativos de cabeza, "eso, eso, así es", dicen, como dándole ellos ahora la razón. Entonces Miguel, que hasta ahora no había expuesto su propia opinión de lo que se hablaba, termina diciendo, "no trato de convenceros pero mi opinión, si vale de algo, es que...". He de reconocer que no siempre sucede lo mismo, pero por lo general todos terminamos comentando unos con otros, como en voz baja y algo avergonzados de nuestro acaloramiento anterior, que lo que dice Miguel es cierto, él tiene razón.

Pero no creáis que Miguel está interviniendo siempre. Sólo lo hace cuando se discuten aspectos internos de la vida en la Residencia que afectan a todos. Y aunque todos le escuchamos no es de ésos que habla engolado y mirándose al ombligo, todo lo contrario, no es de los que habla ex cathèdra como se dice, sino que desde el principio reconoce que puede estar equivocado. En fin, el caso es que lo esté o no la mayoría de las veces todos terminamos pensando como él.

Fernando me dice que Miguel es un comunicador nato. Que el secreto de la comunicación no es tanto hablar mucho, como la gente cree equivocadamente, sino saber escuchar. Que esto de la **comunicación** es como el juego del ping-pong. Si escuchas eres escuchado. Si comienzas reconociendo los acier-

tos de los demás, los demás, aunque sea inconscientemente, se sienten impulsados a reconocer los tuyos. Que si eres paciente, no te enojas, respetas a los demás y no desprecias las opiniones ajenas, no hablas con superioridad ni pretendes imponerte, entonces los otros se sentirán atraídos a escucharte.

Fernando me cuenta aún dos secretos más, llamar a los demás por su nombre de pila y eso que os conté de la **empatía,** lo de ponerse en el lugar del otro, tratar de comprender su situación y su punto de vista.

Mi amigo el psicólogo me cuenta esto mientras paseamos junto a la parada de autobuses de la Universidad. Decido pedirle consejo. Me gustaría conocer algo más a Joaquín, este compañero del que os he hablado, éste que siempre parece estar enfadado, que nunca habla con nadie, que rehuye las tertulias y está siempre como ensimismado en su mundo interior. Fernando ya sabe que las únicas tertulias en las que participa Joaquín son aquellas en las que recordamos a la familia, sólo que, si nosotros lo hacemos para recordarla agradablemente, él lo hace para increpar a sus hijos y llamarles desagradecidos. Y luego, cuando le preguntamos por qué dice eso nos mira con ese aire despreciativo y que a nosotros nos deja apenados por él: “No quiero hablar más. Vosotros seguid pensando que todo el mundo es bueno, allá cada cual pero yo sé lo que me digo. Ya os daréis cuenta”. Se levanta y se va. Y si estamos en una de esas reuniones con la Trabajadora Social, en la que tenemos por regla no abandonarla ninguno hasta que no se dé por finalizada, cruza los brazos y se refugia en un silencio violento y amenazador.

Mi amigo el psicólogo me dice entonces que sólo hablamos de aquello que nos interesa. Me vuelve a hablar de **motivación**, de **necesidades**, de intereses personales, que si lo que yo quiero es hablar con Joaquín, o más bien que Joaquín hable conmigo, le hable de lo que a él pueda interesarle, y no de lo que a mí me interese.

–Dime Fernando –me dice–, ¿de qué hablarías tú con un labrador, del negocio de la confección de ropa o del estado de la cosecha? Te contaré una historia que leí un día ya no recuerdo dónde. Había una vez un célebre músico en China que se llamaba Kung Wing-Yi. Este músico era un virtuoso del "tchin" y un día se puso a tocar música clásica ante una vaca. La vaca siguió pastando, inmutable. Kung Wing-Yi miró a la vaca y se dijo: "No es que ella no la oiga, es mi música que no le interesa". Se puso entonces a imitar en su "tchín" el zumbido de las moscas y el mugido de los terneritos. Al instante la vaca dejó de mover la oreja y balanceando su cola se acercó hasta Kung Wing-Yi para escuchar hasta el final la música que esta vez tenía un significado para ella.

Kung Wing-Yi. El nombre buscado por mi amigo Fernando me hizo sonreír. ¿Conseguiría ser yo Kung Wing-Yi para mi compañero Joaquín?

Cuaderno de campo. Notas

¿He comentado ya que la psicología no puede ser una ciencia exacta? ¿Que los comportamientos humanos sólo son previsibles, ya individuales o en grupo, en función de probabilidades? Mientras escribo estos párrafos se me ocurre que lo que hacemos los psicólogos es constatar la realidad.

A veces pienso que el lector, al leer estas líneas dirá para sí, "qué obviedad está diciendo, pues claro, si interrumpes y no respetas al que habla él tampoco te escuchará a ti. ¡Menudo descubrimiento!" Pero otras veces pienso que sólo cuando nos cuentan lo que es evidente, reflexionamos sobre ello y lo reconocemos evidente. Conseguir una reflexión en el lector sobre lo que es evidente pero nunca nos detenemos a reflexionar es lo que me anima a seguir escribiendo.

Las palabras **comunicación** y comunicar tienen una raíz común, y sirva el juego de palabras para decir lo que tienen en común, el único significado que le podemos dar al verbo

comunicar, o al acto de la **comunicación**, es poner en común. Esto es lo que pretendemos, o debiéramos pretender cuando hablamos con los demás.

Pero alguien podría no estar de acuerdo con mi última afirmación. Quizá debiéramos distinguir entre expresarnos con intención de comunicar, es decir, poner en común, o expresarnos sin intención de nada, por la pura necesidad de expresarnos, o por otro tipo de necesidades que nada tengan que ver con poner en común con el otro lo que pensamos o sentimos.

Podemos admirar la obra de un pintor abstracto, nos gustan los colores que ha usado, el simbolismo, que quizá no entendemos pero que nos atrae, el trabajo de composición pero no somos especialistas en arte moderno y no entendemos la pintura, sólo sabemos que nos gusta pero no lo que ha querido decir el autor. Quizá el autor buscaba decirnos algo en concreto, en cuyo caso si no hemos entendido lo que quiere decir no se habrá comunicado con nosotros en la forma en que él quería. Lo más probable es que el autor quisiera expresarse sin buscar nada en concreto, o quizá buscando infinitas posibles interpretaciones a su obra para así dar trabajo a sus críticos. El arte entonces, me atrevo a decir, es una forma de expresión con infinitos comunicados, pues cada persona entiende y recibe un **mensaje** distinto y personal.

Fernando nos dice que tenía la sospecha de que muchas personas hablan por el sólo afán de escucharse a sí mismos, con el sólo afán de expresar lo que piensan, según sus propias palabras. Estas personas no parece que quieran poner algo en común. Cuando hablan sueltan su monólogo al aire para que sus palabras las recoja quien quiera, quien pase por allí, pero no hacen esfuerzos en poner en común, ellos hablan, sin importarles si alguien escucha. Claro que si tuviéramos continuamente a alguien dándonos una charla al oído terminaríamos por recibir el **mensaje**, aunque fuera por puro cansancio, o porque los tapones psicológicos que nos hemos puesto ante el que monologa terminarían por reblandecerse y ya no surtirían

el mismo efecto. Se me viene a la memoria esas campañas de manipulación ideológica de algunos gobiernos y partidos políticos en las que con megáfonos, mensajes televisivos y carteles callejeros están repitiendo continuamente el mismo **mensaje**. Uno termina dándose por enterado, ¡qué remedio! ¿Recordáis la novela de George Orwell titulada 1984? El caso es que también se me viene a la memoria lo que pienso cuando descubro, en mis clases, que algún alumno no está atento a mis explicaciones. Muchas veces pienso que, a fuerza de oír, aunque no escuche, algo de lo que digo se le quedará grabado.

Pero insisto en que la **comunicación** es algo más que una forma de expresión. Sin ir más lejos es lo que trato de hacer yo ahora, amigo lector, poner en común lo que yo sé contigo. Te soy sincero, puedes creerme. No escribo este libro para lucirme o para guardarlo luego en un cajón. Trato de comunicarme contigo utilizando un lenguaje, unos ejemplos, unas anécdotas que puedan ayudarte a entender lo que quiero decir.

Y al tratarse de **comunicación verbal**, aunque escrita, donde más cuidado he de poner es en el lenguaje, en el habla. Es lo que llamamos **código**, el conjunto de signos y señales que es esencial que sean compartidas para que se produzca el acto de **comunicación**, insisto, de poner en común. Resulta evidente que si un chino nos habla en chino, a nosotros españoles que no entendemos el chino, no habrá puesto en común nada con nosotros. Y las señales de tráfico, o las señales de las banderas en aeropuertos o barcos, sólo comunican algo a aquellos que comparten ese mismo lenguaje, ese mismo **código**. Lo que quizá no sea tan obvio es que alguien puede estar hablando castellano pero utilizando un lenguaje que otro que habla también castellano no entienda. Y si no ¿qué me decís de los médicos, los políticos, los abogados o los economistas, de los psicólogos incluso, que usamos a veces palabras tan raras? Quizá hablamos así precisamente porque no queremos que se nos entienda pero si nosotros queremos hacernos entender, y

así comunicarnos, debemos utilizar el mismo **código** de señales, el mismo lenguaje, que nuestros oyentes.

¿Y qué podemos poner en común? Todo, amigos, todo. Ideas, sentimientos, saberes, deseos, inquietudes, curiosidades. Si alguien a quien apreciáis os hablase muy entusiasmadamente de lo atractivo y misterioso que resulta mirar las estrellas por un telescopio, una noche oscura y en pleno campo, ¿acaso no os incitaría la curiosidad y os darían ganas de tener la misma experiencia? ¿Acaso un profesor no pone en común sus conocimientos con los alumnos, acaso no es eso lo que trata de hacer la Formación? ¿Acaso no queremos poner en común nuestro deseo, o nuestro amor, cuando nos declaramos a la chica de la que estamos enamorados? ¿Acaso no ponemos en común con un amigo la pena que sentimos cuando le comunicamos que nuestro padre ha fallecido? Por último, ¿acaso no trasmitimos nuestra alegría o diversión cuando nos reímos escandalosamente con un chiste y conseguimos que alguien que estaba muy serio se ría también? ¿No dicen que la risa es contagiosa? ¿Y es que no trasmitimos también el nervio o la tensión a quienes nos rodean en situaciones que nos provocan esos estados? Y un bebé, ¿acaso no pone en común con nosotros el sentimiento de indefensión y fragilidad que hace que le cojamos en brazos y le mimemos?

Los bebés no hablan, tan sólo emiten gemidos, lloriqueos o berrinches, pero sin necesidad de palabras se comunican con nosotros. Y puedo asegurarte que salvo mínimas excepciones, afortunadamente, consiguen siempre sus propósitos. Sirva este ejemplo para decir algo más que ya habrás intuido. Y es que no sólo nos comunicamos con palabras; existe un lenguaje corporal que los mimos y la gente de teatro conocen muy bien, un lenguaje de gestos, de olores incluso, todo lo que denominamos **comunicación no verbal**, que es tan importante o más como la **comunicación verbal** porque es la que nos hace ser creíbles como comunicadores, como **emisores** de mensajes.

Mostrar congruencia es importante para las personas. Criticamos la hipocresía porque la entendemos como una forma de decir lo contrario de lo que se piensa. Una vez descubrimos a una persona hipócrita no volvemos a confiar en ella. Nos gusta la sinceridad en aquéllos con quienes nos relacionamos. Por eso las palabras, lo que se dice, debe ser congruente, debe estar en consonancia con la forma en que se dice, con las maneras, los gestos, el lenguaje corporal. Si nos enfadamos, y quizá por desgracia nos ponemos violentos, alzamos el tono de voz, nos encolerizamos, y esto se traduce en una reacción puramente física, hay una liberación de adrenalina de nuestras glándulas suprarrenales y la cara se nos vuelve roja, pero aquí esta reacción fisiológica es la que hace creíble nuestro enfado y nuestras palabras. ¿Chillamos acaso cuando nos volvemos tiernos con un bebé, o acaso no utilizamos palabras quedas y movimientos o gestos pausados? En esa declaración de amor del chico también hay una descarga de adrenalina, también es una emoción lo que está trasmitiendo, aunque en este caso usa palabras tiernas y la voz suena, quizá nerviosa, pero en susurro. ¿Os imagináis a alguien declarándose a gritos? Cuando descubrimos en quien nos habla un lenguaje corporal, unos gestos, una actitud, unas maneras, una forma de mirar que no son congruentes con sus palabras poco importa ya lo que nos esté diciendo, le restamos credibilidad. Recordadlo amigos, este aspecto del lenguaje corporal influye en el mensaje más que las palabras mismas. A veces es por esto también por lo que no realizamos un **acto de comunicación** con los demás y nuestras palabras caen en saco roto y se las lleva el viento.

Para terminar, no quiero que este cuaderno se alargue demasiado, trataré de trasmitiros un último concepto, último en cuanto a lo que se refiere a este cuaderno, no a lo mucho que aún quiero hablaros de **comunicación**.

Espero que coincidáis conmigo en que la **comunicación** ha de ser, cuando menos, un diálogo entre dos personas. Una la que habla, a la que hemos llamado **emisor** según un es-

quema clásico, y otra la que escucha, el **receptor** del **mensaje,** de aquello que trata de comunicar el **emisor**. Pues bien, si no es un monólogo, si en algún momento el acto de comunicar se convierte en diálogo, es porque el **receptor** se convierte en ese momento en **emisor** y es ahora él el que habla. Y lo que dice es lo que hace que el **emisor** inicial entienda que su **mensaje** inicial ha sido entendido, o no.

Me explicaré. Había una vez una señora muy atribulada que le dijo a su sirvienta: "De ahora en adelante, si le hago dos veces la señal de chasquear los dedos por encima de mi cabeza querrá decir que debe venir inmediatamente, sea lo que sea lo que esté haciendo". La sirvienta, muy educada, respondió: "Entendido señora pero si de ahora en adelante yo meneo la cabeza querrá decir que no voy, pase lo que pase".

Retroalimentación. Mensaje de vuelta. También se usa muchas veces la palabra inglesa **feedback**. La sirvienta, **receptora**, se convierte ahora en **emisora** de un nuevo mensaje por el que la **emisora** inicial, la señora atribulada, se da cuenta de que su mensaje no ha sido entendido, o no ha conseguido su objetivo, o no ha logrado comunicar su despotismo. Esta **retroalimentación** le sirve, o debería servir a la señora, para reflexionar, reconstruir su mensaje de otra forma y a partir de ahí expresarse y dirigirse a la sirvienta de otra manera. Salvo que decida prescindir de los servicios de la sirvienta puesto que, no lo olvidemos, con su reclamación de un trato más digno la sirvienta ha comunicado también su propio mensaje y reivindicaciones.

En este último caso diríamos que la señora, porque puede, abandona la interacción, no desea comunicarse. Despide a la sirvienta.

En el caso más deseable la señora reflexionaría. Ella quería comunicar algo pero ha confundido las palabras, las maneras, quizá quería destacar lo que para ella podían ser situaciones de urgencia con respecto a necesitar a la sirvienta, pero ha herido la sensibilidad de la sirvienta, de su **receptor**. Tiene

aún tiempo de rectificar. Hablando se entiende la gente. La **retroalimentación** que le da la sirvienta le sirve quizá para decir: “Disculpa, Teresa, lo que quería decir es que cuando la llame de esa manera es porque la necesitaré de forma urgente”... “Pues podía usted llamarme por mi nombre si estoy cerca, o hacer sonar la campanilla, o batir las palmas pero chasquear los dedos, ¡ni que fuera un perro!”... “Está bien, cuando la necesite de forma urgente la llamo por su nombre o doy unas palmadas. ¿De acuerdo?”... “De acuerdo señora, entonces dejaré lo que esté haciendo y acudiré inmediatamente”.

Gracias a la **retroalimentación** que nos da el **receptor** nos aseguramos de haber puesto realmente en común, nos aseguramos de que nos han entendido y es la manera como se hace evidente que la **comunicación** es, como mínimo, algo entre dos. El **receptor** también participa, es parte fundamental de este proceso y no tenerle en cuenta, sus sentimientos, sus intereses, es otra de las razones por las que podemos no llegar a establecer ese acto de **comunicación.** Tener en cuenta al **receptor** será lo que hagamos en el próximo cuaderno.

V. DAN GANAS DE NO HABLAR CONTIGO, DE RETIRARTE LA PALABRA

Debo seguir pidiendo consejo a mi amigo Fernando. Aún no sé cómo entablar una conversación con Joaquín. Hasta ahora sigo la estrategia del acercamiento, le pregunto qué tal se encuentra cuando le veo en la sala o me cruzo con él por los pasillos, le brindo una sonrisa pero fuera de estas preguntas corteses sobre su estado de salud aún no me he atrevido a hablarle.

Aún no me atrevo porque además estos días está como más susceptible, más irritable, cualquier cosa que se dice en la sala parece que le moleste, que le traiga recuerdos desagradables y nos mira con esa cara de desprecio que algún día alguno de nosotros ya no le va a perdonar. En las reuniones con la Trabajadora Social aún es peor, no sólo no habla, desde el día en que la Trabajadora Social le pidió participación no se limita a estar callado, como antes, sino que todo lo que se dice lo critica, lo echa por tierra sin el menor respeto.

Y yo me pregunto que para qué vas a hablar con alguien que no quiere escucharte, si vale la pena este esfuerzo. Entonces recapacito y me digo que sí, que vale la pena aunque sea como reto personal.

No obstante, aunque me propongo hablar con él, integrarle en una tertulia de una manera colaboradora, sé que no es fácil. He reflexionado cómo hacerlo, para no tropezar al primer paso, como le pasara a la Trabajadora Social, y he llegado a la conclusión de que la gente a la que solemos llamar intratable, y decimos esto porque parece que no se pueda hablar con ellos, suelen ser personas muy susceptibles, muy suspicaces, desconfiadas y que tienden a entender todo en el mal sentido, a veces

incluso buscando dobles intenciones inexistentes en aquello que se dice. No sé qué me diría mi amigo Fernando de esta reflexión pero yo la veo cierta, por esto es difícil hablar con estas personas, se sienten ofendidas a la primera de cambio, atacadas, dispuestas a llevar la contraria desde un principio o como si las cosas que dices generalizando de los demás, ellos pensaran que te refieres a ellos mismos.

Yo creo que algo así le sucede a Joaquín, que hay que tener mucho cuidado con lo que se dice, utilizar un lenguaje extremadamente educado, aunque él no lo sea, políticamente correcto se dice ahora, porque muchas veces se siente ofendido sin que tú sepas qué has podido hacer para molestarle. Es entonces cuando se cierra en banda y dice que ya no quiere hablar más contigo. Después, al cabo de unos días, hablando con otro compañero, conoces la causa y comprendes la mala interpretación de tus palabras.

–No debiste tocar ese tema. Es su punto débil, su talón de Aquiles. Suerte que solamente dejó de hablar contigo y no se enfureció.

Así que no se trata sólo de encontrar un tema que le pueda interesar, éste es el de la familia, ya os he comentado que es con el único con el que se integra en las tertulias, pero creo sinceramente que este tema no conviene, porque siempre que habla de su familia lo hace en tono peyorativo, tratando de desahogarse y mostrando un cierto desprecio al cariño con que los demás hablan de las suyas propias.

Lo que yo creo es que debiera conocer algo más el pasado de Joaquín, sobre todo si no quiero que me ocurra lo mismo que a la Trabajadora Social. Me dio lástima y rabia. Creo que nos dio lástima y rabia a todos. Ella se mostró ingenua, inexperta, desde luego, también llevaba poco tiempo con nosotros, pero no era para tanto. Joaquín se mostró insensible y maleducado, nos dieron ganas a todos de retirarle la palabra, a algunas mujeres les llevó mucho tiempo comprender a Joaquín y ese día fue como si hubieran firmado un pacto de enemistad con él.

La semana anterior se había celebrado el día de San José. Quien más quien menos, por el día del Padre, había recibido regalos de sus hijos, o de sus nietos. Pepita, por su santo, también había recibido un regalo de sus nietos, una radio pequeña, a pilas, que la permitiría no perderse un minuto de su programa favorito y que la tenía entusiasmada. Unos y otros comentaban sus regalos y hablaban de sus familias. Menos Joaquín y yo. Pero de mí todos saben que yo no tengo familia, incluso Carmen, que así se llama la Trabajadora Social, lo sabía pues lo habría leído en mi ficha.

–Fernando no tiene familia, quizá podamos hacerle nosotros algún regalo, quizá seamos nosotros su familia pero, y usted, Joaquín, ¿no ha recibido ningún regalo? –dijo ella y yo me sentí halagado con sus palabras, agradecido. Por lo que tocaba a Joaquín, con buena voluntad ella quería hacerle partícipe, que contase algo, darle el pie para hablar.

–Yo tampoco tengo familia –contestó él.

–Pero Joaquín, ¿cómo dice eso? ¡Y bien que le querrán! ¿Y qué me dice de esos dos nietos? Cuéntenos algo de ellos –pero Carmen acababa de caerse de bruces en el barro. Seguramente había consultado todas nuestras fichas, pero nadie le había avisado que Joaquín era el único que no estaba allí por propia voluntad, y que la relación con su familia dejaba mucho que desear.

–Sabrá usted de mis nietos y de lo que me quiere mi familia, si me quisiera no estaría yo aquí, a saber qué se me ha perdido con usted y los demás en estas reuniones. Señorita, hágame el favor, métase en sus asuntos que si yo no tengo ganas de hablar es cosa mía.

La Trabajadora Social en un primer momento no supo qué decir. Tras un silencio tenso volvió a enfrentarse a nuestras miradas, mejor dicho, a la mirada de Joaquín que seguía tranquilo y cómodo en su asiento, inmune a nuestras propias miradas de sorpresa.

–Disculpe Joaquín, sólo pretendía que usted participase con nosotros, le veo siempre tan callado que no sé qué hacer

para que nos cuente cosas, lo intento pero no sé qué hacer para integrarle, para animarle, le veo tan serio siempre.

–Lo de serio es cosa mía pero usted no se preocupe, ya aprenderá –terminó él displicente.

Después de este ácido comentario Carmen nos pidió dar la reunión por terminada, y mientras unos salíamos de la habitación molestos con Joaquín, que salía solo, otros se acercaban a la Trabajadora Social, sobre todo las mujeres, y le decían que no se lo tuviese en cuenta, que era un poco huraño, que Joaquín parecía siempre amargado y de mal humor pero que en el fondo no era mala persona, que ya vería como al final la terminaba apreciando.

Comprenderéis que no me atreva aún a hablar con Joaquín y quiera pedir de nuevo consejo a mi amigo Fernando. De momento creo que mis primeros pasos, sonreír a Joaquín y saludarle cada vez que le veo, no pueden ser malos, son amistosos, si algo hacen es relajar el ambiente, peor sería después de lo que pasó cruzarse con él y señalarle con el dedo, o volver la vista hacia otro lado.

Cuaderno de campo. Notas

"¡Qué sabe nadie de los demás!", le digo a Fernando. Ésa sea quizá la primera precaución con respecto a los **receptores** que debiéramos asumir. Porque las personas somos diferentes unas de otras y no se trata solamente de elegir el momento adecuado para la **comunicación**, o un tema de conversación que interese, que responda a las **necesidades del receptor**.

La cuestión estriba en que cada uno de nosotros tiene sus propias experiencias, sus vivencias, cada uno de nosotros tenemos nuestro propio sistema de valores, nuestros prejuicios, para unos unas cosas son importantes y para otros no; unos somos más caóticos, otros más organizados, unos más sociables, otros más solitarios, y muchas de estas características de personalidad responden también a una forma peculiar de pensar, a unas ideas propias. Digamos que es nuestro oído el que oye o escucha, pero

es nuestro cerebro, nuestra mente, la que descodifica las palabras oídas y es así como, dichas las mismas palabras, unos entienden una cosa y otros otra. O, incluso sin pretenderlo, hemos ofendido a alguien con nuestras palabras porque en el terreno del que se estaba hablando esta persona estaba especialmente sensibilizada. ¿Cuántas veces nos ha tocado meter la pata? ¿Cuántas veces hemos sido inoportunos o impertinentes? ¿Cuántas veces nos hemos dado cuenta, a posteriori, que hubiéramos estado más guapos si nos hubiéramos mantenido callados?

Al fenómeno por el que ante las mismas palabras dos personas entienden cosas ligeramente diferentes, o totalmente diferentes según los casos, se denomina "**filtro**". Somos nosotros los que, en virtud de nuestras **barreras internas** filtramos el mensaje. Las **barreras internas** son esos prejuicios, ese sistema de valores, esas vivencias particulares o esa forma de pensar que condicionan el procesamiento de un **mensaje**, la descodificación de las palabras, y que hacen en definitiva que cada uno entienda las cosas a su modo y manera.

Por otra parte los **mensajes** casi nunca son fríos, objetivos, asépticos. Muchos de ellos despiertan en nosotros una serie de sensaciones, de sentimientos y emociones, como le sucede a Joaquín cuando oye hablar de la familia, estas sensaciones y emociones revividas son también **barreras internas** que repercuten en la forma de entenderlos, y debido a esto el **mensaje** que ha creído trasmitir el **emisor** no tiene nada que ver, en muchos casos, con el **mensaje** recibido, o entendido, por el **receptor**.

A esta diferencia entre lo que uno trasmite y otro recibe lo llamamos **ángulo de distorsión del mensaje**. El término técnico no importa amigos, lo que importa más es reconocer que esto sea así, que éste es otro de los riesgos que corremos cuando tratamos de comunicarnos con alguien, de poner en común. A esto nos ayuda el **feedback**, la **retroalimentación**, ese otro término con el que decíamos asegurarnos de haber sido entendidos. Tendremos que procurar que ese **ángulo de distorsión del mensaje** sea el mínimo posible, que la diferen-

cia entre lo que decimos y lo que se nos entiende sea mínima, y no aburrirnos con la tan manida frase de réplica:

–No, espera, escúchame bien, me parece que no me has entendido, lo que yo quiero decir es que...

Estas **barreras internas** se manifiestan, la mayoría de las veces sin nosotros darnos cuenta, en posicionarnos, como oyentes, en contra de lo que vamos a oír, quizá simplemente porque no estimamos, no apreciamos lo suficiente a la persona que nos está hablando, por eso diga lo que diga, sabemos que nos entrará por un oído y saldrá por el otro. No estamos dispuestos a la escucha. Otras veces se manifiestan estas **barreras** pretendiendo saber de antemano lo que vamos a oír, en realidad no estamos escuchando a nuestro **emisor**, estamos aprovechando el tiempo que él gasta en hablar para preparar nuestra propia respuesta. ¡Cuántas veces dos personas están trasmitiendo la misma idea, aunque con diferentes palabras, y sin embargo las dos creen estar en desacuerdo! Por último podemos estar en desacuerdo simplemente porque hemos decidido estar en desacuerdo, bien porque no estimemos al **emisor**, bien porque lo que está diciendo nos está trayendo vivencias que fueron desagradables, tenemos una predisposición a no aceptar lo que nos diga, aunque sea verdad pero no estamos dispuestos a aceptarlo, a reconocerlo, a revivirlo. Uno tiende a olvidarse, a rechazar, tanto los recuerdos dolorosos como las palabras que intenten traer de nuevo esos recuerdos a la memoria.

Hay otro tipo de **barreras** a las que podríamos llamar **barreras externas**, que pueden dar al traste también con el **acto de comunicación**; son aquéllas que nos hacen reconocer que hay que saber elegir el momento adecuado para la **comunicación**. Son tan evidentes que no nos detendremos mucho en ellas pero el ruido, el espacio, el lugar escogido para una conversación de este tipo, favorecen o dificultan, según el acierto, el que esa **comunicación** se produzca. ¿Conversaríamos de filosofía en una discoteca o en un concierto de música rock? Bueno, no voy a negar que alguna vez, de joven, lo haya hecho, pero sé que no es el lugar más idóneo.

No me extraña que Fernando aún no se atreva a una conversación exitosa con Joaquín. Creo ver en la susceptibilidad de Joaquín, en su suspicacia, y en la emocionalidad y apasionamiento con que responde al tema de la familia, una suerte de **barreras internas** tan poderosas que condicionan mucho a los demás su trato como interlocutor. Por supuesto que también veo en Joaquín descortesía y falta de educación pero esto es producto precisamente de lo mucho que le afecta el tema.

He sugerido a Fernando paciencia, paciencia, que buena voluntad ya tiene. En esto me dice Fernando que sí, que él aún la conserva y se muestra amable con Joaquín usando esa estrategia de conciliación, saludándole en los pasillos, haciéndole ver que está interesado en él, pero que hay otros que ya la han perdido, que están enojados por su mal hacer con la Trabajadora Social y se burlan de él, se ríen a veces hasta en sus propias narices cuando habla de esa manera tan inusual de la familia, o cuando se limita a criticar cualquier propuesta que se haga, le hacen callar, es entonces cuando él se ofusca aún más, cuando termina callándose del todo o insultándoles para que le dejen en paz. Entonces interviene la propia Carmen, la Trabajadora Social me recuerda Fernando, tratando de tranquilizar la reunión o que la discusión no avance, por sí sola ella no suele conseguirlo pero es ahí cuando interviene también Miguel, el jefe del proyecto en la Amazonia, siempre en su tono conciliador, cuenta un chiste, trata de relajar el ambiente, otros terminan diciendo que no merece la pena perder el tiempo en discusiones infantiles, que debieran seguir trabajando en lo que proponía Carmen.

Fernando me hace recordar que la **comunicación** es un proceso en el que intervienen como mínimo dos personas, es cierto, pero también es cierto que en estas páginas nos pusimos a hablar de **comunicación** porque del grado en que ésta se diera dependía, entre otras cosas, el rendimiento eficaz de un grupo. Fernando me hace recordar que las personas, tan diferentes en tantas cosas, también somos diferentes en nuestras formas de comunicarnos, son los **estilos de comunicación**. Así se lo hago saber.

–¿No te has fijado que hay personas que cuando están en grupo, o con un solo interlocutor, parece que siempre hablen como si estuvieran discutiendo? ¿No te parece que hay gente que sólo trata de convencer a los demás de sus ideas y si no lo consigue se enfada y deja de hablar? ¿Y no hay otras que ceden, que se manifiestan de forma sincera abiertas a un intercambio de ideas? ¿Acaso no hay otras que motivan, que incitan a los demás a que aporten sus propias ideas? Las personas somos diferentes Fernando, y no siempre utilizamos el mismo **estilo de comunicación**, dependerá también de que nos interese lo que se está haciendo, o de lo integrados que nos sintamos en ese grupo, de esa **cohesión** de grupo de la que creo haberte hablado algún día; así, alguien a quien ya ese grupo no interese, porque ya no le ayuda a conseguir lo que él necesita, quizá, y más si se siente dolido por algo, no tenga ya ningún reparo en hablar de una forma agresiva e insultante, como queriendo echar por tierra todo lo que se diga. De la misma forma una persona muy interesada en lo que está haciendo el grupo, buscará con sus intervenciones que se vuelva al trabajo, pedirá que no se pierda tiempo y quizá proponga formas de organizar la tarea. Otros, debido a esa **motivación de afiliación** por la que no les gusta estar enfadados con nadie, contarán un chiste o algo gracioso para que en el ambiente se relaje la tensión. Y éste, Fernando, el que cuenta chistes o una anécdota graciosa en un momento oportuno y así consigue que todo el mundo se tranquilice, debes diferenciarlo de aquél que cuenta chistes continuamente y sin interrupción porque lo que este último consigue es relajar tanto el ambiente que ya el grupo se olvida de trabajar.

–¡Qué curioso! Nunca se me hubiera ocurrido.

–Fíjate, además, que podríamos hacer otra clasificación en el tipo de comportamientos o estilos que manifestamos al hablar con otros, al intervenir en un grupo. Comentamos un día que un grupo era un conjunto de personas que se relacionaban entre sí y con un objetivo común, por tanto con una tarea que hacer juntos. ¿Te acuerdas?

–Desde luego, no se me ha olvidado.

–Pues las intervenciones de unos y otros, esos **estilos de comunicación**, unos de ellos los reconocemos más facilitadores, más positivos de cara al trabajo a realizar en el grupo, otros todo lo contrario, más negativos, destructivos, pesimistas. Y también hay estilos que revelan un estado emocional positivo, que contribuyen a que las relaciones afectivas entre los miembros del grupo se consoliden, acuérdate que este clima grupal, facilitador y colaborador, era importante de cara al rendimiento del grupo, hay sin embargo otros estilos que parece que lo único que se empeñen en recordar son las desavenencias, los puntos de discusión, el origen de los posibles conflictos en el grupo.

–Creo que sé lo que quieres decir Fernando, pero sería más fácil con un ejemplo.

–De acuerdo. Fíjate en esta expresión tan común, tan oída. Dime que mensaje trasmite, fíjate más allá de las palabras: "Eso que acabas de decir es una tontería; no creo que debamos hacerlo, insisto en que lo que debiéramos intentar es lo que se ha propuesto, lo que yo mismo he propuesto, anteriormente. Sencillamente, os digo que no creo que pueda trabajar con vosotros si os decantáis por esta solución".

–No sé, no lo entiendo muy bien pero me parece que, aun siendo un poco exagerado, la persona que dice eso demuestra muy poco interés por trabajar en grupo, en todo caso tiene interés en que el grupo haga lo que él quiere y además manifiesta sentimientos ofensivos, insulta a los demás con sus palabras, no está contribuyendo a crear un buen ambiente de grupo.

–Efectivamente Fernando, no es colaborador ni facilitador del trabajo grupal. **Nivel socio emocional negativo** diríamos. Y quien dice esto: "Fulanito ha tenido una gran idea. Tengo que felicitarle. Ojalá se me hubiera ocurrido a mí. Creo que debiéramos analizarla y sacarle todo el provecho que merezca." ¿Qué crees?

–**Nivel socio emocional positivo** Fernando. Creo que el que dice esas palabras está reconociendo el valor de la idea

del otro y además, con su reconocimiento, de alguna forma está premiándole, haciéndole que se sienta bien, alabando su autoestima, a mí me parece que trasmiten emociones positivas.

–Bien Fernando, bien. Veo que lo entiendes. Pues el caso es que también se producen otros tipos de manifestaciones, como las de aquéllos que piden información sobre el trabajo que se está haciendo, o la dan, o hacen un pequeño resumen o aclaran dudas, que son estilos de comunicación que podríamos englobar en un **nivel de tareas**. Así son, Fernando, nuestros estilos de comunicación, nuestras formas de comportamiento a la hora de relacionarnos con los demás, y no es tan complejo de entender, aunque tú lo has entendido a la primera, sólo tenemos que fijarnos un poco en nosotros mismos.

–Supongo que sí Fernando. Esto es como cuando estamos viendo la película de la noche allí en la Residencia y alguien tiene que ausentarse, para ir al baño o lo que sea, y al volver pregunta: "¿qué ha pasado? ¿qué ha pasado?", entonces alguien le contesta: "calla, silencio que no nos enteramos", y otro más, "no haberte ido", por último un tercero, en voz baja para no molestar " han matado a la novia del protagonista y ese es un policía de paisano que está investigando; el del pelo largo es el asesino pero el policía no lo sabe".

Fernando reconoció, agradablemente sorprendido, que su amigo había entendido perfectamente lo que él tratara de transmitir. "Así es Fernando. Y los **estilos de comunicación** que ejerzamos al relacionarnos en grupo, sea de dos o más personas este grupo, provocan también unas reacciones en los otros, en uno u otro sentido, que contribuirán, o no, al trabajo y al rendimiento del grupo. Por eso se le llama a todo esto **dinámica de grupos**, Fernando, porque el grupo es un ente dinámico, activo, no pasivo, y cambia y avanza o muere dependiendo de las reacciones de todos sus integrantes, de la forma en que resuelvan las dificultades. Y hablando se entiende la gente. Por eso la **comunicación** juega un papel tan importante en la **dinámica de grupos**. Me alegro de que lo hayas entendido, amigo".

VI. YO, ANTES QUE DISCUTIR, PREFIERO DEJARME LLEVAR

Ya sabéis todos que en otros tiempos no fue así. En otros tiempos, aparte de que yo no discutía, simplemente ordenaba y era obedecido, en la escasa vida social que tenía y estaba obligado a tratar con iguales no daba mi brazo a torcer tan fácilmente en las discusiones. Decían de mí que era un duro negociador. No me sometía, no cedía a presiones, mi **estilo de comunicación**, como diría Fernando, era el de forzar, el de convencer, y cuando no podía conseguir mis propósitos lo echaba todo por la borda antes que terminar cediendo, si se trataba de una discusión prefería, cuando ya las cosas se presentaban muy torcidas y no tenía escapatoria, cambiar de tema de conversación antes que darle la razón a aquéllos con los que estuviera hablando.

Yo era indomable. Un chico duro como quien dice, pero eso era antes. Ahora no. Ahora son otros mis intereses, ahora lo que yo busco no es creerme poderoso y con autoridad y mando sobre los demás, **motivación de poder** como bien explicaba Fernando, ahora la edad me ha enseñado que la importancia de las cosas es relativa, y lo que más me importa es tener amigos, llevarme bien, así que me adapto fácilmente a los deseos de la mayoría, concedo y cedo sin exigir mucho a cambio, soy conformista.

Ahora, por ejemplo, cuando aquí en la Residencia unos quieren ver un programa de televisión y otros otro, y piden mi voto, yo por lo general me abstengo de votar y siempre digo “lo que vosotros queráis, a mí me da igual”.

Cierto es que algún día programan una película que a mí me interesa especialmente ver, recuerdo en concreto una ocasión hace ya más de tres meses, simultáneamente a ella en otra cadena retransmitían un partido de fútbol, no sé si de Liga o Copa de Europa porque a mí no me gusta el fútbol y no estoy enterado, aunque aquí la mayoría son forofos. Ahí sí me costó adaptarme a los gustos de la mayoría. Todavía mi proyecto de hacerme amigo de todo el mundo no lo tenía del todo asumido y discutí un poco pero no sirvió de nada. No digo que uno no pueda discutir con sus amigos pero os contaré lo que pasó. Era el momento de la publicidad previo al comienzo del partido. Yo consulté mi reloj y comprobé que la película iba a empezar también. Cogí el mando a distancia y cambié el canal. La película estaba comenzando pero me quitaron el mando de las manos:

–Pero, ¿qué haces Fernando?

–No ves que estamos esperando a que comience el partido.

–Si no te gusta el fútbol te vas a otro lado pero aquí de canal no se cambia.

Así uno tras otro. Se abalanzaron sobre mí como hienas, y perdón por la comparación animal. Sin embargo algunas mujeres expresaron también el deseo de ver la película. Me sentí apoyado por ellas y aún me atreví:

–Vaya con el fútbol. Estamos todos los días viendo fútbol. Cuando no es un partido es otro. Me tenéis harto con tanto fútbol.

–¡Y qué! A nosotros nos gusta el fútbol. Si a ti no te gusta cómprate una tele y ponla para ti en la habitación, de paso puedes invitar a las mujeres al cine.

–Pero es que la película es muy interesante, os lo aseguro, os gustaría verla –me atreví a musitar, ya sin convencimiento.

–Hoy no Fernando, hoy aquí se ve el fútbol.

–Las películas para los americanos –terminó otro.

Margarita, a la que aún no os había presentado pero que es una anciana muy dulce y simpática, muy graciosa, sólo necesitó una palabra para expresar su rabia e impotencia:

–¡Machistas!

Fueron imprecaciones de este tipo. Alguno quizá se mostrase algo más comprensivo y me dijese "pero ¿cómo se te ocurre, Fernando?, lo tuyo es una provocación en toda regla, una auténtica declaración de guerra". Entonces me di cuenta que no sólo hace falta estar cargado de razón, independientemente de que en este caso no se tratara tampoco de ver quién tenía razón, sino que también hace falta valentía y empeño, tesón, inconformismo, para defender una opción en contra de la mayoría.

La película era "Doce hombres sin piedad". Yo ya la había visto pero deseaba verla otra vez. Trata de un jurado popular compuesto por doce hombres que, tras todas las deliberaciones que sean necesarias pero por unanimidad, han de decidir si declaran a un hombre culpable o inocente de asesinato. Quizá vosotros también la hayáis visto. Al principio de la película once están de acuerdo en declarar al acusado culpable y sólo uno inocente. Al final, gracias al tesón, a la valentía, al coraje de ese uno que se enfrenta a la presión de los demás y no se deja llevar por la opinión del grupo, convence a todos sin excepción de sus tesis y expresan un veredicto de inocencia. Es una gran película.

Yo, que queréis que os diga, por evitarle la pena de muerte a alguien, o la cadena perpetua a un hombre inocente, sería capaz de luchar hasta la extenuación y enfrentarme a quien hiciese falta, pero por una película más o una película menos que pueda ver en la televisión, cuando aquí lo único que hacemos es ver la televisión y jugar a las cartas, no me voy a poner a discutir, me dejo llevar. Cierto que intenté reivindicar la posibilidad de ver la película, pero enseguida comprendí que era batalla perdida.

Le comenté el caso a Fernando. Todo ha empezado cuando él, al hablarme de los **fenómenos grupales**, esas cosas

que pasan en los grupos y les dan vida, me ha sugerido que viese, si tenía oportunidad, o pidiese que la alquilasen en vídeo en la Residencia, una película titulada, ¡quién iba a decirlo! "Doce hombres sin piedad". Me ha comentado que ilustra a la perfección toda esta materia de la que venimos hablando, la **dinámica de grupos**. Me ha dicho que la repusieron hará unos tres meses en televisión. Supongo que me habrá notado la rabia en el gesto. Entonces le he contado lo que pasó y me ha dicho que tome nota, que no me hace falta ningún ejemplo más para entenderlo, que lo que me sucedió a mí con mis compañeros, así como lo que sucede en la película, es una prueba evidente de la presión que ejercen la mayoría de los integrantes del grupo sobre individuos aislados, o sobre una minoría, una prueba de ese fenómeno de grupo conocido, como no podía ser de otra forma, como **presión grupal**.

Cuaderno de campo. Notas

Hay personas sumisas y otras rebeldes. Hay unas conformistas y adaptables y otras inconformistas y contestatarias. Algunos individuos son más independientes y otros más dependientes de los demás. Cómo llegamos a ser lo que somos es materia que compete a otra serie de cuadernos como éstos, aunque cuando hemos hablado de **motivación de poder**, **logro** y **afiliación**, quizá hayamos dado algunas claves. Lo que aquí importa es la manera y los porqués de nuestro comportamiento en grupo. ¿Por qué unos se dejan llevar más fácilmente que otros por las opiniones de la mayoría? ¿Por qué unos, ante esa **presión grupal**, terminan cediendo y otros continúan, erre que erre, defendiendo sus ideas?

Diría que no somos tan fuertes, ni tan duros o indomables como piensan algunos de sí mismos. Aunque para todo hay medida. Es verdad que, en unos más enraizada que en otros, existe una **motivación de afiliación** pero guste o no, el ser humano lleva viviendo en grupo desde el comienzo de sus

tiempos. El ser humano está condenado a vivir en sociedad, mal que le pese a algunos, aunque lo cierto es que son pocos y se catalogan como raros los incorregibles solitarios, los ermitaños y retirados del mundo. Nuestra naturaleza es social. Vivimos en sociedad, necesitamos de los demás y nos relacionamos con ellos y quizá el mayor miedo, sí, miedo, que pesa sobre nosotros sea el miedo a la soledad.

Admiro a Fernando. Aunque tarde, siempre mejor que nunca y además nunca es demasiado tarde, reconoce ahora que no quiere morirse en soledad, sin que nadie le quiera, sin que nadie le llore, por eso busca tener un millón de amigos y prefiere dejarse llevar antes que discutir.

Es verdad que no somos tan duros como creemos ser. Enfrentarse a la **presión social** o **grupal**, enfrentarnos al grupo cuando éste tiene una opinión contraria a la nuestra, aunque pudiera decirse que equivocada, no es tan fácil. Exige mucha presencia de ánimo, mucha fuerza mental, mucha seguridad en uno mismo y mucha valentía. Porque corremos el riesgo de quedarnos solos, de que nos aparten del grupo. Por eso al final muchos, por no discutir, terminan cediendo. Otros pagan las consecuencias de su rebeldía, de su falta de sumisión.

Y no importa si hablamos de las opiniones que se defienden en un claustro de profesores, por ejemplo, o en un jurado popular compuesto por doce hombres, o de nuevas y modernas ideas sobre religión, relaciones personales o política. Cuando alguien defiende una idea innovadora, no convencional, quizá transgresora, con lo primero que tiene que contar es con que los demás se le echarán encima, quizá encuentre el apoyo de alguien aisladamente, pero sufrirá esa **presión grupal** en todas las manifestaciones posibles hasta que, por decirlo de alguna manera, vuelva al redil. Sufrirá el desprecio, la burla, el escarnio, la marginación, quizá incluso la hoguera.

¿Acaso no fue la hoguera lo que sufrió Miguel Servet al enfrentarse al grupo, a la sociedad de su tiempo, cuando dijo que la sangre circulaba por nuestro cuerpo? ¿Qué le pasó a

Galileo al decir que era la Tierra la que se movía alrededor del Sol y no al revés? ¿Acaso Jesucristo no se enfrentó a la **presión social** de su tiempo? ¡Y tantos otros más o menos relevantes para la Historia de la Humanidad!

Por eso no importa si al final lo que defendemos se demuestra verdadero. Importa, claro que sí, de cara a entrar en la Historia, de cara a defender aquello en lo que creemos, pero habremos de estar dispuestos a sufrir igual esa **presión grupal** de la que hablamos.

Más tarde quizá una corporación municipal nos levante un monumento, o se nos recuerde en los libros, o nuestros descendientes nos reconozcan el mérito y nuestra aportación, pero hasta que llegue ese día nosotros, y en algún caso también nuestros descendientes, tendremos que haber demostrado que estábamos plenamente convencidos y seguros de lo que decíamos y estábamos dispuestos a enfrentarnos a lo que hiciese falta, llegar hasta el final, caiga quien caiga, incluso si éramos nosotros los que habíamos de caer.

No confundáis mis palabras. Ni tengo sueños de grandeza ni defiendo que se tenga que ser de determinada manera. Cada uno ha de ser como quiera ser, cada uno es quien es, pero desde luego no tiene la misma trascendencia enfrentarse al grupo cuando lo que se decide es ir al cine o al teatro que cuando, en ese mismo grupo, en una travesía en barco de vela, se decide tomar tal rumbo asumiendo el riesgo de fuertes tempestades, o tal otro asumiendo el riesgo de interminables calmas. O quizá se forme parte de un jurado popular en el que haya que decidir si el acusado es culpable o inocente de asesinato.

Continuamente nos enfrentamos a la **presión grupal**. No hace falta que busquemos ejemplos demasiado obvios. Nos enfrentamos a la **presión grupal** cuando nos hacemos un tatuaje o nos insertamos un piercing a pesar de no contar con el visto bueno de nuestros padres, cuando decidimos ser insumisos respecto al Servicio Militar, o cuando les decimos a nuestros padres, a pesar del descontento y desagrado que les

provoca, y así es como ejercen ellos su presión, que no nos vamos a casar por la Iglesia ni a bautizar a nuestros hijos. Facilita las cosas encontrar apoyo en amigos o hermanos mayores que hayan allanado previamente el camino, pero os aseguro que no es fácil ser el primero en salir a bailar a la pista.

Fue Solomon Asch, un investigador social americano, el que realizó los primeros experimentos sobre **presión grupal** y terminó diciendo que todo era una cuestión de **conformismo-inconformismo, dependencia-independencia** de las opiniones de grupo, en la medida en que unos y otros aguantaban, aguantábamos, esa **presión social**. Nuestro amigo Solomon, astuto donde los haya, hizo creer a sus sujetos de experimentación, estudiantes de Universidad, que estaba haciendo un experimento sobre la capacidad de juicio visual, y no sobre conformismo cuando en realidad así era. A un grupo de estudiantes, digamos compuesto por 15 personas, les pedía que dijesen cuál de las tres líneas verticales dibujadas en el lado derecho de una pizarra, digamos línea A, B y C, era igual que la dibujada en el lado izquierdo. Las diferencias de tamaño entre las líneas A, B y C eran ostensibles. Supongamos que era la línea B la exactamente igual en tamaño a la que estaba dibujada en el lado izquierdo. Eso era lo que el estudiante decía, la B, y creía tener buen juicio visual. Sin embargo entonces los otros 14 del grupo, que estaban compinchados con nuestro investigador, ejercían presión sobre él diciéndole algo así como que estaba equivocado, que cómo era que no se daba cuenta, que debería ir urgente al oculista o cosas por el estilo. Esta **presión grupal** ejercida sobre el pobre estudiante era tan fuerte que el 70% de los que realizaron el experimento terminaron mostrándose de acuerdo con lo que manifestaba el grupo.

Quizá el estudiante, en su fuero interno, supiera que no había de estar confundido, en su fuero interno supiera que era la línea B y que no necesitaba ir a ningún oculista, o quizá llegara a ir al oculista y éste le dijera que veía a distancia perfectamente, lo cierto es que él, con tal de no discutir, con tal

de no sentirse fuera del grupo, de la corriente de opinión del grupo, había terminado conformándose, adaptando su opinión a la de la mayoría, dejándose llevar.

Así nos pasa a los demás, que antes que sentirnos rechazados por el grupo preferimos dar nuestro brazo a torcer. Es muy respetable mostrarse conformista y adaptado al grupo pero también es verdad que los cambios vienen de la mano de personas que no se conforman con lo que tienen ni aceptan a la primera lo que se les ofrece. El grado y las circunstancias en que unos y otros aguantemos la **presión social** marcará nuestro grado de **dependencia-independencia**, marcará nuestro perfil de conformistas o inconformistas. Y probablemente nuestra capacidad de inconformismo dependa también de lo que nos interese la cuestión que se trata, si salvar a un inocente de la pena de muerte o ver una película, como siempre decimos, de nuestras **motivaciones**, de nuestras **necesidades**.

VII. TÚ ME DICTAS LAS NORMAS Y YO TE LAS DICTO A TI

Es curioso esto de la **presión grupal**. Aunque he entendido lo que quiere decir Fernando, y aunque muchas veces he experimentado también en propia carne este fenómeno, yo no hubiera dicho que entre amigos hubiera de sufrirse. Los amigos se escogen libremente y si son verdaderos amigos te ayudan, no te presionan, eso creía yo. La **presión grupal** la veo más en lo que llaman grupos de trabajo, donde haya una tarea que hacer. Y como siempre hay alguno que trabaja menos que otros o le pone menos interés, el grupo ejerce **presión social** sobre él para que espabile y no se duerma en los laureles o se aproveche demasiado del trabajo de los demás. Pero Fernando me dice que, en cierto modo, grupos de trabajo son todos, porque siempre hay una tarea que hacer. Aunque sea por afición y con un grupo de amigos, hacer senderismo es una tarea, subir una montaña es una tarea, o incluso ir a cenar a un restaurante es una tarea. Habrá que decidir a qué restaurante vamos, servir el vino, pasar al compañero el plato de ensalada.

–Imagínate –me dice–, que alguien fuera muy impuntual a la cita, que después criticara el restaurante elegido, que casi no tuviera conversación, que esperara a que los demás le pasaran la botella de vino o de agua y él estuviera acomodado allí en su silla como un marqués y sin mover un dedo. Si fuera un día especial en él, porque se siente deprimido o algo así, bajo de ánimo, sus amigos lo entenderían, y si tuviese otros va-

lores por los que sus amigos le apreciasen, pero si mantuviese esa actitud durante un período prolongado de tiempo sus amigos terminarían por llamarle la atención, o quizá otro día que fuesen a cenar no se citarían con él porque no va a contribuir a lo que es la tarea de grupo y en la que todos están interesados, es decir, pasar una velada agradable cenando en un restaurante. Quizá en los grupos de amigos prevalezcan más las relaciones afectivas que las propias de trabajo, pero estas últimas también existen. Piensa en vosotros que tanto jugáis a las cartas allí en la Residencia. Si jugáis al mus queréis jugar al mus y que los compañeros se tomen el juego, aunque sea un juego, en serio, que le echen ganas, que se respeten las reglas y que nadie haga trampas ni demuestre falta de interés porque vuestra tarea, en ese momento, es jugar una buena y competida partida de mus.

Supongo que Fernando tiene razón y en cuanto a lo de respetar las reglas del juego lo tenemos muy asumido pero no es cierto que aquí sólo juguemos al mus. La verdad que aquí se juega a casi todo, tanto a cartas como a cualquier otro juego de mesa, léase parchís, ajedrez, damas etc., pero he de reconocer que más de una vez se ha armado algún pequeño lío, alguna discusión entre nosotros porque algunos no conocían bien las reglas del juego, venían a decir que en su casa se jugaba de otra forma; que si esta variante del juego o esta posibilidad no valía o no se podía hacer, o bien al contrario.

Miguel y sus amigos, Marco y Manolo, lo primero que hicieron cuando llegaron a la Residencia, cuando llegó Miguel y se juntó con los otros dos porque no llegaron a la vez, fue hacer un reglamento de cada juego. Si todos lo aceptábamos, ese tipo de problemas habría acabado. Y ahora ya no se dan esas tontas peleas, la verdad que algo infantiles, por ver quién llevaba la razón.

Quizá no hayamos agradecido bastante a las tres M, Miguel, Marco y Manolo, el esfuerzo que hicieron en redactar las distintas reglamentaciones de los juegos. Fueron días entretenidos. Yo ayudaba de vez en cuando y ellos preguntaban

si lo que iban redactando estaba bien, si era del gusto de todos, si quedaban conformes. A medida que fueron acabando nos las dieron a todos para firmar el visto bueno. Sí, acepto.

Me recordaba algo a la elaboración de la Constitución Española. Ahí era cuando más dialogantes, cuando más colaboradores estaban todos los partidos; como siempre y era lógico, cada partido perseguía sus propios intereses pero, me parece a mí, había mayor voluntad en ponerse de acuerdo.

Yo creo que es importante lo que hicieron las tres M. Ahora, cuando alguien olvida las reglas del juego, o intenta una variante no permitida, si los otros compañeros están de acuerdo se realiza esa variante, como cuando éramos niños e inventábamos nuestras propias reglas, pero si no lo están enseguida le señalan la pared donde están expuestas esas reglas. Os aseguro que se han acabado las discusiones en este punto.

La Trabajadora Social también nos hizo firmar unas **normas** para asistir a sus reuniones. Por ejemplo, uno podría hablar o no, participar libremente, pero no podía abandonar la reunión hasta que ésta no se diera por finalizada, ya os lo comenté. Nos explicó por qué debía ser así. De lo contrario, cuando se provocaran momentos de tensión, muchos se sentirían indignados y decidiesen abandonar la reunión antes de realizar un esfuerzo por solucionar el conflicto. La solución fácil siempre sería abandonar la reunión.

Me doy cuenta de que en todo hay reglas, **normas** que se deben aceptar, acatar, respetar. Si cada uno puede hacer lo que le venga en gana no funciona. En esto consiste la convivencia, en conocer y respetar los límites. También es verdad que no para todas las cosas hay un manual de instrucciones o una reglamentación, pero uno sabe también qué es lo que se debe y lo que no se debe hacer, aunque esa **norma** no esté escrita.

Es verdad que en España, pero supongo que en otros lugares también, tenemos esa mentalidad o esa tradición picaresca que hace que distingamos entre listos o inteligentes. “¡Ese es un listo!”, se dice despectivamente o bien con un cierto tono

envidioso porque nos hubiera gustado ser tan listos, o listillos, que también se usa, como él. ¡Ese es inteligente!, se dice con tono de admiración. Pero lo que me parece, recordando lo que el otro día comentaba Fernando sobre la **presión grupal**, es que el grupo debe hacer uso de esta **presión grupal** para defenderse de ésos que no cumplen las **normas** o intentan que con ellos se establezcan excepciones.

Cuaderno de campo. Notas

Evidencia sobre evidencia el respeto a las normas es fundamental, quizá lo más importante para la convivencia, como dice Fernando, para el trabajo en grupo. Es obvio, está claro, y sin embargo muchas veces lo olvidamos, pretendemos para nosotros privilegios especiales o no nos implicamos suficientemente en los compromisos que previamente habíamos asumido.

Muchas de las dificultades para el trabajo en grupo provienen de la falta de respeto a las normas existentes en ese grupo. Llega el momento de decir que esas normas deben ser asumidas, aceptadas libremente por todos los componentes del grupo. También es obvio que cuando nos obligan a aceptar algo, ahí no hay aceptación ni habrá luego implicación en el compromiso aceptado, ahí lo que hay es obligación, acatamiento, sumisión, obediencia. Por eso creo llegado el momento de hablar de libertad. Es la primera condición para que un grupo, de trabajo, o de amigos, funcione.

Un grupo del que nadie se sienta obligado a pertenecer pero quiera pertenecer a él. Un grupo en el que nada se acate por obligación, pero sí se responda con madurez y responsabilidad a los compromisos libremente asumidos.

Es claro que para todo hay unas normas, y cuando no se inventan. Como dice Fernando, como cuando éramos pequeños. Los niños se inventan juegos continuamente, está dentro de su naturaleza lúdica, pero a la vez que se los inventan, in-

ventan también las reglas de ese juego, lo que se puede y no se puede hacer.

Otras cosas dice Fernando en las que también habla con tino. Dice, por ejemplo, que hay normas no escritas, o que el grupo ejerce **presión grupal**, con aquéllos que de alguna forma se quieren saltar las reglas. Podemos experimentarlo en cualquier momento que lo deseemos. Vayamos al cine un día y pongámonos a fumar y a hablar con el compañero. ¿Cuánto tiempo tardarían en llamarnos la atención? Lleguemos siempre tarde a la cita con los amigos, si se dice a las ocho, lleguemos a las ocho y media, sin causa justificada. ¿Nos atreveremos a esta falta de respeto y consideración hacia ellos y la norma no escrita de la puntualidad? ¿Y nuestros amigos serán siempre lo suficientemente tolerantes para no hacer un solo comentario?

Tratamos en estas páginas de analizar los comportamientos de grupo y sus consecuencias para la dinámica, para la vida de grupo. Tratamos de determinar las causas, los factores que hacen que un grupo funcione con niveles de rendimiento óptimos, o pésimos, y en este último caso ponerle remedio. Pues bien, la libre aceptación de las normas existentes y el respeto hacia ellas se demuestran claves en el éxito de un grupo como tal.

A cualquiera que se le diga le parecerá obvio, y lo es. Lo que no es tan obvio es que se haga. Si me permitís, por propia experiencia diría que los grupos, en sus comienzos, entre los propios miembros hay una especie de pulso para determinar lo que se debe y no se debe hacer. Lo que es aceptable para el grupo y lo que no. Y cada uno pretendemos conseguir para nosotros determinados privilegios; es el grupo quien nos dirá si lo que pretendemos está permitido o no lo está. ¿Es aceptable que lleguemos tarde cuando todos son puntuales? ¿Se tolerará? Lleguemos tarde un día, o muchos días seguidos, y comprobemos la reacción de grupo. ¿Es aceptable que cuando todos los amigos preparan tortillas de patata y bocadillos para la excursión al campo nosotros no preparemos nada? La norma no

escrita es que todos tenemos que hincar el codo. ¿Es aceptable que unos cumplan con sus obligaciones y otros no?

Mi opinión es que cuando más claro está entre los miembros de un grupo lo que se ha de permitir y lo que no, mejor funciona este grupo. Y esta aclaración de normas de funcionamiento, de reglas del juego, debe existir desde el comienzo. Nadie entonces podrá darse por sorprendido, nadie podrá decir que no estaba avisado, o que eso no era lo que le habían dicho que se esperaba de él.

Uno alquila una habitación en un piso compartido. Los compañeros le dicen el primer día: "Tienes derecho a cocina y baño. El salón también es compartido. Nosotros y todos nuestros amigos tenemos derecho a asistir a tus propias fiestas de fin de semana. Así tú en las nuestras. El domingo limpiamos. Cada uno una habitación, salón, cocina o baño, por turnos. Nuestra habitación cada uno la suya. A las doce se baja el volumen de la televisión o música. En las demás cosas se impone la tolerancia, la comprensión, la educación y la buena voluntad".

Normas. Respeto mutuo y **respeto a las normas** previamente establecidas y aceptadas libremente como forma de evitar conflictos innecesarios en la vida de grupo.

Y hemos hablado de libertad. La participación, implicación, integración de todos los miembros en un grupo debe ser voluntaria y libremente elegida. Las normas existentes en el grupo libremente aceptadas. ¿Significa esto que todos los miembros de todos los grupos se sienten libres de pertenecer a ese grupo? No, ni mucho menos, no sólo en el trabajo, también en nuestras relaciones sociales nos vemos obligados muchas veces a realizar algo que no nos gusta, que no nos interesa especialmente. Nuestros compañeros de oficina con los que tenemos que trabajar codo con codo ya estaban allí cuando nosotros llegamos, quizá no los hubiéramos elegido libremente. De aquí vienen los conflictos. De aquí la dificultad de hacer grupo con ellos. Porque no hay tantas cosas que compartamos, quizá no tenemos los mismos intereses, ni el mismo sueldo, ni

las mismas necesidades ni la misma motivación por el trabajo, pero estamos obligados a relacionarnos juntos, a trabajar bajo las órdenes de un superior y a acatar las normas de funcionamiento, aquí no se pide una libre aceptación, aquí se pide obediencia a cambio de un sueldo.

Con estas bases no es difícil pensar que puedan surgir conflictos. Conflictos que se solucionarán más tarde cuando nuestro superior imponga y haga prevalecer su criterio, y en la medida en que más poder ostente, sin necesidad siquiera de escuchar nuestra opinión. Si más tarde estas obligaciones de obediencia nos producen malestar y frustración, desinterés por el trabajo, tensiones y descontento en el trabajo con nuestros compañeros, es precisamente porque no hemos enfocado las situaciones desde una perspectiva de libertad, sino desde la obligación y el sometimiento.

Enfoquemos la vida de grupo desde otro punto de vista y veremos como el funcionamiento del grupo se hace más eficaz. De la libre aceptación de las **normas** del grupo, de su respeto y el compromiso responsable de su cumplimiento ya hemos hablado. También de lo importante y deseable que es una comunicación eficaz para la vida de un grupo. De la diferencia entre obedecer las directrices de un superior, poder, o sentirse inclinado a aceptar las sugerencias de un igual, influencia, hablaremos en el siguiente cuaderno cuando tratemos el liderazgo.

VIII. NUNCA TENDRÍA COMO JEFE A NADIE QUE ME ACEPTARA COMO SUBORDINADO

Parece una broma, un juego de palabras, pero estoy diciendo una gran verdad. Yo soy demasiado orgulloso, o lo he sido, para ser subordinado de nadie. Ahora quizá reconozca una **motivación de afiliación** pero en mí siempre ha prevalecido la de **poder**. Así que un jefe que me aceptase como subordinado estaría condenado a tener continuos problemas conmigo porque yo estaría discutiendo siempre sus órdenes. Me negaría a hacer las cosas de la forma en que él me las pidiera.

No podría ser su subordinado no sólo por mi orgullo, también porque nunca lo he necesitado, y en esto no sé si decir afortunadamente o no, pues creo que me hubiera convenido, de cara a mi propio enriquecimiento como persona, bajarme antes de mi pedestal. Ya sabéis que vivo ahora una especie de época de arrepentimientos. ¡A la vejez viruelas!

Quizá sea tarde para cambiar, el tiempo transcurrido no tiene vuelta atrás pero por lo menos no es tarde para darse cuenta. A mí me hubiera gustado que mis subordinados, mis empleados, me apreciasen como persona, en aquellos momentos no le daba importancia, me creía por encima de todos pero ahora me doy cuenta de que me hubiese gustado que me quisieran, que me respetaran y tomaran en consideración mis opiniones e ideas.

Ellos me respetaban, es cierto ¡que a alguno se le hubiera ocurrido faltarme al respeto! Pero bastante bien sé yo que

me respetaban porque era el jefe, no porque les gustase como persona. Y en cuanto a tomar en consideración mis ideas y opiniones esto era cierto en la medida en que se limitaban a obedecerlas, a cumplir mis deseos al pie de la letra, deseos laborales se entiende.

No obstante yo me engañaba, me dejaba engañar por mí mismo. Creía que era obedecido porque, casualmente, las mejores ideas siempre se me ocurrían a mí. Por eso, me decía, tengo esta Empresa y ellos no. Si ellos tuviesen tan buenas ideas como las mías serían ellos los dueños de su propia Empresa. Soy un buen jefe, hay gente que está hecha para ser jefe y otros para obedecer; y ellos están hechos para obedecer, no son tontos, se dejan guiar por mí porque saben que esto les beneficia, sin mí estarían en el paro, en la calle. ¡Vana ilusión!

Me dejaba engañar por estos razonamientos y sin embargo había días en los que era tal la soledad que sentía que no podía mentirme más a mí mismo. Eran esos días de Navidad en los que se celebraba una cena o comida de confraternización y que pagaba la Empresa, o sea, yo. Ahí todos estaban muy contentos, muy simpáticos unos con otros, muy amigos en animadas conversaciones, todos excepto los que se sentaban más cerca de mí que estaban serios, se intercambiaban miradas de circunstancias, ahora, he de reconocerlo, sé que era por haber tenido la mala suerte de compartir mi mesa y tener que aguantarme. No podían expresarse libremente y a la primera ocasión que podían, con la excusa de ir al baño o algo así, se hacían un hueco con sus compañeros.

Yo me iba quedando solo y para no tener que reconocerlo me levantaba yo también y me iba acercando a los distintos grupos, despacio, para que me fueran viendo llegar. Entonces la animada conversación se interrumpía esperando a que yo dijera algo, como estaban alegres por el vino y la fiesta no encontraba caras serias pero yo sabía que no estaban a gusto con mi aparición. Me escucharían hasta que terminase lo que había venido a decir, si contaba un chiste o una ocurrencia se

reían, pero de esas risas que sabes que no son espontáneas, si el comentario que yo había hecho esperaba, por ejemplo, que dijeran que la cena había sido muy buena y la elección del restaurante un acierto, lo hacían, yo estaba pidiendo que me diesen las gracias y ellos así lo hacían. Pero esto era también una exigencia de jefes.

Había también alguno que otro que estaba conmigo siempre simpático, con una amabilidad que yo juzgaba como su forma de ser, como de persona abierta y espontánea, con estos hablaba yo más, me integraban en su grupo y no parecían avergonzarse, eran en el fondo mis colaboradores más estrechos, aquellos a los que yo utilizaba como mis fuentes de información con la promesa no explícita de una promoción o un aumento de sueldo. Eran los pelotas de turno que en todos lugares hay.

Me sentaba por fin junto a ellos y lanzaba mi pequeño discurso. Todos aplaudían, unos más que otros y, de alguna forma, con este discurso se daba permiso también para el "rompan filas". La fiesta continuaba aún un buen rato, pero ya unos y otros se iban dispersando, despidiéndose de todos o a la francesa, según cada cual. Yo conversaba un rato con aquellos cantamañanas a los que en el fondo yo tampoco apreciaba y después me iba, animándoles a que disfrutasen de la noche y comentándoles que hasta ese momento todo estaba pagado. Entonces, por educación, daban las gracias en un murmullo, me deseaban a mí también buenas noches y alguno me instaba a quedarme aún un rato, aunque con la boca pequeña.

Yo me engañaba creyendo que me querían pero ya en casa, solo, sabía que ninguno de ellos querría ser mi amigo. Yo tan sólo era su jefe, y todo lo que hacían por mí era porque yo les pagaba un sueldo.

¡Qué distinto lo que he oído hablar de Miguel!, jefe de proyecto en la Amazonia. Manolo y Marco se deshacen en elogios hacia él, lo que Miguel dice es palabra sagrada, y no porque sea jefe, pues ahora no es jefe de nadie, sino porque

expone las cosas de tal manera que no puede uno sino dejarse llevar por sus palabras. No le he oído gritar ni una sola vez. Tampoco ordenar. Siempre habla bien de los demás, sólo se le ocurren cosas que pueden ser positivas para todos nosotros, no pretende tampoco que se le obedezca, escucha todas las propuestas, pregunta a los demás y al final decidimos entre todos. No le importa tampoco que al final no se hagan las cosas exactamente como él las propuso. Y para colmo todos le apreciamos, todos le tenemos como buena persona y buen amigo. Yo mismo, y supongo que Marco y Manolo después de haber estado en la Amazonia con él estarían de acuerdo conmigo, le diría: "Contigo hasta el fin del mundo, Miguel".

Cuaderno de campo. Notas

Influencia o poder. Sugerir u ordenar. Persuadir o mandar. Convencer u obligar. El **liderazgo**, entendido como la *capacidad que tienen las personas para conducir a un grupo hacia la consecución de sus objetivos*, se ha visto siempre confundido por estas ideas contrarias.

Desde el momento en que hablamos de grupos de trabajo, en los que siempre suele existir la figura de un superior, de un jefe, confundimos la figura de **líder** con la de jefe por el hecho de que el jefe da órdenes o imparte consignas y el grupo las ejecuta. Así podría decirse que el grupo es conducido por su jefe que es el que marca la pauta a seguir. Pero la capacidad de **liderazgo** sobre las personas no debe confundirse con el poder de mando que se tenga sobre ellas. Ni este poder de mando confundirse con lo que sí sería un verdadero poder sobre las personas, la capacidad de influir sobre ellas.

Es así como se entiende el **liderazgo** y se ha estudiado desde la perspectiva de la psicología social. ¿Qué es lo que tienen algunas personas para que el grupo se fije en ellas, para que el grupo las escuche con mayor consideración, para que el grupo, sin mediar obligaciones de obediencia de ningún tipo,

se deje persuadir por ellas? ¿Es algo con lo que se nace o se puede aprender? ¿Puedo yo convertirme en un **líder**?

Jesucristo, Mahoma, Martín Luther King, Gandhi, fueron **líderes**. Ahora, en las grandes empresas, se tiene una preocupación especial por el tema de **liderazgo**. Si un jefe aprendiera a ser **líder**, la efectividad del grupo de trabajo, del departamento, de la sección, sería mucho mayor. El grupo se dejaría llevar sin oponer resistencia por el camino marcado por ese **líder**, en definitiva el jefe mismo. Entonces, se preguntan los directivos de estas empresas, ¿qué tenemos que hacer para ser **líderes**? Dado que no somos Gandhi, ni Mahoma, ni Jesucristo, algo habrá que podamos hacer.

La figura del **liderazgo** comenzó a estudiarse desde la perspectiva de la personalidad. Quizá Gandhi, Jesucristo y Mahoma, dado que son considerados **líderes**, tenían algo en común en su personalidad. Es lo que se ha llamado la **teoría de los atributos**. Se trataba de saber si la personalidad de los que eran considerados **líderes** gozaba de atributos comunes. Cosas como carisma, don de gentes, dotes de persuasión, dotes de comunicación, simpatía, capacidad de trabajo, encanto personal, capacidad de sacrificio, abnegación. Si éstos eran los atributos de personalidad de los **líderes**, se podría llegar a predecir que cualquiera que gozase también de estos atributos de personalidad sería considerado **líder**.

El problema surge cuando nos fijamos en otro tipo de **líderes**. Hitler. Mussolini. Stalin. ¿Habremos de incluir la crueldad en alto grado, o el autoritarismo, dentro de los atributos de personalidad de los **líderes**? Si bien es posible que haya algunos atributos de personalidad comunes a todos los **líderes**, esta **teoría de los atributos** se demostró incompleta.

Los psicólogos pensaron entonces que si no podíamos fijarnos en la personalidad de los **líderes**, o había que hacer algo más, quizá las respuestas llegaran si nos fijábamos también en lo que hacen los **líderes**.

Éstas se conocieron como **teorías conductuales**, y trataban de fijarse en la conducta de esas personas consideradas **líderes**, qué era lo que hacían y cómo lo hacían. Y aunque no ha de confundirse a un jefe con un **líder**, por aquello de que si estoy obligado a obedecerte ya no es que ejerzas influencia sobre mí sino que lo que tienes sobre mí es mando y poder, los estudios se hacían observando la conducta de los jefes. Varias universidades estadounidenses estudiaron el **liderazgo** desde este punto de vista y, aunque cada una diera diferentes nombres, parecía que las conductas del **líder** y su estudio se enfocaba desde dos vertientes.

La primera vertiente era aquélla que hablaba de la conducta que mantenía el **líder** con respecto a los miembros del grupo, de la consideración con que les trataba, del respeto por sus sentimientos, de la confianza mutua. Así se veía que algunos jefes manifestaban conductas orientadas al empleado cuando le preguntaban por su familia, o por su estado de salud, cuando le reconocían el esfuerzo realizado o le premiaban aunque fuese verbalmente por el trabajo hecho.

La segunda vertiente era la que hablaba de la conducta que mantenía el **líder** con respecto a las tareas y objetivos del grupo. Se refería esta vertiente, esta variable, a la conducta del **líder** en cuanto a establecer unos criterios claros de trabajo, unas normas, en cuanto a asignar y repartir trabajos a los miembros del grupo, o procurar que se cumplieran las tareas en el plazo previsto. Pedir a alguien que hiciese tal o cual trabajo con celeridad sería una conducta orientada a la tarea, a la producción.

En definitiva, que un buen jefe, para ser considerado **líder** por su grupo, debería de dar importancia tanto al trabajo como a la relación entre las personas. ¿Conocéis jefes autoritarios y tiránicos que nunca serían considerados **líderes** si no fuera por el poder que ostentan? Seguro que también conocéis otros jefes demasiado paternalistas, que se llevan muy bien con sus empleados, pero a los que no les importa demasiado que el trabajo salga bien hecho.

El ideal de jefe se encontraría en aquellas personas que diesen una alta importancia a la calidad del trabajo, a que cada uno cumpliese con sus funciones, que tuviese que llamar la atención o meter prisa cuando fuese necesario, pero que también diese una alta importancia a la relación entre las personas, al respeto, la escucha y la confianza, que supiese crear un clima agradable de trabajo, que la gente se sintiese a gusto con él. Así podría ser considerado **líder**, que es en el fondo aquello a lo que todos los jefes aspiran, a ejercer influencia, no mando, el mando ya lo tienen.

Por último, aunque se han elaborado muchas otras, me parece interesante hablaros también de las **teorías situacionales**. Éstas decían que también dependía de la situación que el grupo se dejara guiar antes por una que por otra persona. Pensad en el grupo de Miguel en la Amazonia. Para las tareas de filmación de los documentales, para ese tipo de trabajos, se dejarían llevar por Miguel que era quien mejor podía ayudar al grupo a conseguir esos objetivos. Sin embargo, si había un objetivo puntual de recorrer algunos kilómetros de selva para llegar a un enclave estratégico desde donde poder observar mejor, el grupo se dejaría llevar por ese guía nativo que conocía mejor los secretos de la selva. O sea, independientemente de los comportamientos de las personas, era también la situación, o el tipo de objetivos que persiguiera el grupo, lo que hacía que unas personas fueran consideradas **líderes** y otras no.

–Pero entonces, Fernando, ¿qué hay que hacer para convertirse en **líder** de un grupo? ¿Se puede aprender a ser **líder** o no?

–¿A ti te gustaría? ¿Quieres ser el **líder** de la Residencia?

–No. Te he dicho que creo que ya no tengo **motivación de poder**, porque supongo que el que quiera ser **líder**, aunque no sea jefe, también ostenta un poder, ¿no?, pero yo te lo pregunto por curiosidad.

–Claro, Fernando, el **líder** también ostenta un poder pero no es un poder surgido del mando, del organigrama de la

empresa o del dinero, es un poder que surge de la admiración y el respeto que hacía él tiene el grupo, es un poder surgido de la persuasión y del convencimiento de los miembros del grupo de que será gracias a esa persona, y dejándose llevar por ella, como el grupo, o sea, ellos mismos, conseguirán sus objetivos. De ahí la importancia que tiene el que el grupo acepte a esa persona como **líder**.

–Bueno, pero, ¿qué hay que hacer? ¿Cómo se convierte uno en **líder**?

–Fernando, mira que eres pesado. Me pregunto si has entendido algo de todo lo que te he dicho. En primer lugar no empeñarse demasiado. Por más que tú lo desees muchas veces no depende de ti. Si tú quisieras ser el **líder** de un grupo de pesca submarina, sabiendo que desconoces completamente esa actividad deportiva, nunca llegarías a serlo, la gente no podría confiar en ti. Así que por un lado depende de la situación en que quieras ser **líder**. Pero también depende de que el grupo te acepte como tal. A lo mejor hay otro en el grupo que también quisiera ser **líder**, para empezar, aunque no hemos hablado de ello, esto llevaría a ciertos conflictos entre vosotros dos, hasta que quedase claro quién recogía el mando, sí, como las peleas entre miembros de la misma tribu cuando el jefe ha caído en batalla. Pero puede que el grupo no te acepte, quizá porque tu personalidad, recuerda la **teoría de los atributos**, no sea la que el grupo espera de un **líder**. Quizá no eres lo suficientemente persuasivo, o no eres demasiado cruel, o eres demasiado amistoso, recuerda que según lo que se pretenda hacer, el grupo necesitará más a un tipo de persona que a otra. Por último lo que tendrías que hacer sería comportarte como lo haría un **líder**, y que Dios reparta suerte. Es decir, deberías asignar tareas y organizar el trabajo de los miembros de tu grupo, sea para jugar a las cartas o redactar una reglamentación del juego del mus, y además, ser considerado y respetuoso con ellos, interesarte por ellos y su vida privada, por sus gustos, crear un ambiente agradable de trabajo y de confianza entre todos. Esa

preocupación personal por los demás siempre será buena, a lo peor no consigues ser **líder**, pues quizá haya alguien más que ese papel lo realizara mejor, o el grupo confíe más en otra persona, pero sería un buen comienzo y una actitud positiva ante el grupo nunca te haría daño.

–Pero Fernando, esto último no lo entiendo. ¿Acaso ser **líder** es un papel que representamos?

–Justamente es eso, un papel. Como en el teatro. Como en la vida misma. Desempeñamos papeles. Yo, aquí hablando contigo, aunque parezca que te estoy dando una aburrida clase, aquí soy y ejerzo de amigo tuyo. En clase ejerzo de profesor. En mi casa con mi familia ejerzo por un lado de padre y por otro de esposo, y fíjate, también los fines de semana ejerzo de cocinero. En un grupo es lo mismo. La misma persona en un grupo puede ejercer de **líder**, mientras que en otro grupo distinto, donde distintos sean los objetivos y la situación, podría ejercer de chistoso, o de crítico, o de animador, según nuestras **necesidades** y el grado de satisfacción personal que nos diera pertenecer a ese grupo, acuérdate, la **cohesión** de grupo. La relación, la interacción entre los distintos papeles ejercidos por los miembros del grupo es lo que marca también la propia dinámica de ese grupo. ¿Cómo crees que sería la relación entre un animador que siempre está dispuesto a llevar a cabo las propuestas de grupo y un crítico que cualquier propuesta la ve imposible de realizar y no hace más que poner impedimentos?

–Conflictiva.

–Desde luego, y ahí el **líder** tendría que ser el que marcase la diferencia, tendría que ayudar al grupo a tomar una decisión, no tomarla él, sino marcar el camino para encontrarla todos juntos, en grupo, de forma que se hiciese lo que se hiciese, al final todo el grupo quedara contento, sin despreciar las opiniones de nadie y escuchando a todos. De lo contrario la frustración por no haber sido tenido en cuenta iría germinando dentro del descontento y tarde o temprano volvería a surgir con más fuerza, y un nuevo conflicto de grupo hubiera nacido.

–Pedirte un ejemplo sería demasiado pedir ¿no?

–Sí, sería demasiado pedir. No te pongo más ejemplos, ¡qué demonios! Estoy cansado de ponerte ejemplos con cualquier cosa. ¿Es que no puede entrar algo tan sencillo en tu cabezota? Fernando, por favor, ni que fueras tonto.

No lo había dicho en un tono amable. Fue un tono violento, irritado, y la irritación parecía sincera. Fernando se quedó sorprendido, molesto y decepcionado. Parecía que aquel profesor tan simpático ya estaba cansado de su amistad, de sus preguntas, parecía que aquel profesor ya no quería charlar más con él. Fernando, triste y frustrado, pensó que dejaría pasar unos días antes del próximo encuentro, no quería molestar, y si la próxima vez que se vieran su amigo volvía a insultarle o a dejar en evidencia su falta de perspicacia para entender esos conceptos de los que le hablaba, no merecería la pena seguir siendo su amigo.

–Lo siento, Fernando, está bien, te prometo reflexionar un poco a ver si así consigo entenderlo. Adiós –se despidió, triste y contrito.

–¡Fernando! –llamó el otro

–Sí

–Perdona, sé como te has sentido. Acaso interiormente me hayas mandado a la porra, acaso hayas pensado que ya no merecía la pena que nos viéramos más, acabar con nuestra relación pues si yo iba a seguir hablándote en este tono no sería satisfactoria para ti. ¿He acertado?

–Pues sí, eso había pensado.

–Discúlpame pero era el ejemplo que pretendía darte. En mí no ha sido una reacción espontánea pero tú has creído que sí, y son estas reacciones espontáneas entre unos y otros las que marcan el futuro del grupo. El sentido de las relaciones marca la dinámica del grupo como te he comentado antes. Si te hubiera dejado marchar te habrías ido frustrado y apenado; quizá pensaras que ya no debíamos vernos más o quizá otro día fueses tú el que me menospreciaras.

–¿Entonces no estás harto de mí ni de mis preguntas?

–No, Fernando, me encanta hablar contigo.

–Caramba, qué susto me has dado. Ahora sí que lo entiendo pero hay que ver como eres para explicar las cosas. Aunque me gusta que me hagas pensar.

–Te lo explicaré otro día pero tenías que sentir en tu propia carne esa frustración, de lo contrario iba a parecer que nos volvíamos demasiado teóricos todos –terminó con una sonrisa.

–Bueno, gracias, hasta mañana entonces.

–Hasta mañana Fernando, y gracias a ti.

IX. TEATRO, TODO ES PURO TEATRO

Me hizo pensar. Y tanto que me hizo pensar. Aún estaba algo enfadado con su reacción, ¿qué le había hecho yo?, Fernando es un buen psicólogo pero esas no eran maneras de decir las cosas, aunque por fin las hubiese entendido, algo de lo que por otra parte ya no estaba tan seguro. Había entendido eso de que el sentido de las relaciones marcan la dinámica del grupo, pero lo que no acababa de entender era aquello de que esta vida no fuese más que un puro teatro y nosotros los actores protagonistas, no sabía si de una tragedia, una comedia o un melodrama. Me negaba a aceptar esta idea. Me intranquilizaba esa sensación de que mi vida hubiese sido escrita por un guionista sin escrúpulos. ¿Dónde quedaba la libertad?

Para sosegarme, tras la comida, no quise ver la televisión con mis compañeros y me recosté en la cama, a solas conmigo. Notaba que estaba empezando a sentirme de nuevo a disgusto con Fernando cuando cogí un libro, una novela, para entretenerme y olvidar mis preocupaciones. No recuerdo qué novela era, pero fue entonces cuando acabé por entender lo que Fernando quería decirme con eso de representar un papel en esta sociedad, o muchos papeles diferentes según las situaciones.

La literatura me hizo entenderlo. ¿Qué son los libros, las novelas, si no una sucesión de personajes, sus vidas y acciones, en diferentes situaciones? Pensé en esos libros en los que el personaje no se llama Fulanito o Menganito, el personaje es simplemente el personaje, es decir, el papel que interpreta en ese libro. Esos libros en los que el personaje, en un libro de viajes por ejemplo, es el vagabundo. Entonces en el libro el vagabundo se comporta como vagabundo, y nadie espera que

se comporte como un agente de bolsa. Y cuando el vagabundo llega al pueblo y pregunta algo a la mesonera, la mesonera también se comporta como tal.

En esto debe de consistir la caracterización de personajes. Cuando uno lleva unas cuántas páginas leídas ya se ha hecho una idea del personaje de la mesonera, de su forma de hablar, de su forma de vestir o de pensar, distinta a la del alcalde del pueblo, por ejemplo, o a la del vagabundo, o a la del niño travieso. Y cuanto mejor recrea el escritor ese ambiente de pueblo, tanto más nos gusta el libro y tanto más lo juzgamos como un buen libro. Porque, aunque sea una novela, es la realidad lo que leemos en sus páginas, la misma vida.

Nosotros debemos ser los personajes de nuestra propia novela, de nuestra propia vida. Quizá, como dice Fernando, según las situaciones representemos uno u otro papel, seamos uno u otro personaje, y también en los grupos vayamos creando nuestro personaje con las cosas que vamos haciendo y nuestra forma de comportarnos. Y también habrá otras cosas que no nos esté permitido hacer. Ahora pienso lo patético que podría resultar que yo mismo entrase en el bar de la Facultad, con tantos jóvenes llenos de vitalidad, y me pusiese a charlar con ellos, creyendo ser yo uno de ellos, invitándoles quizá a una partida de cartas o, algo peor, pretendiendo flirtear con las guapas chicas que podrían, por edad, haber sido mis nietas. ¿Qué clase de papel estaría yo representando en esa situación? ¿Qué nombre le daríamos?

Es verdad que no es un papel, porque no es teatro, es la vida misma, pero ahora entiendo lo que Fernando decía. No es Fulanito Pérez, es el padre, que habla como un padre, cuando aconseja o recrimina a su hijo, es el novio enamorado el que regala las flores a su chica, es el novio celoso cuando le pregunta a ella qué hacía hablando tanto rato con aquel desconocido. ¿Acaso no decimos también que hemos hecho el Quijote en tal situación? ¿Acaso no identificamos a muchos conocidos con Sancho Panza?

Se me ha ocurrido mirar en el diccionario la palabra personaje. Persona que interviene en la acción de una obra literaria o teatral. No me ha sorprendido pero junto a esta palabra, algo más arriba, sí he leído algo que no sabía. Junto a la palabra persona, antes de dar sus significados, el diccionario indica la procedencia de esta palabra. Persona, del latín persona, máscara de actor.

Así que ya para los romanos las personas no éramos otra cosa que actores de nuestra propia vida. Y supongo que según la situación, según los grupos en los que estemos nos pondremos una máscara u otra. Ahora lo entiendo. Lo malo de esto, he pensado algo melancólico, es que yo no supiera encontrar la tienda donde hubiera una gran variedad de máscaras, porque en todos los grupos he sido siempre, unas veces más y otras menos, cierto, pero siempre he sido el arisco, el orgulloso, el prepotente. Pero ahora creo que voy por el buen camino. No tardaré en encontrar una tienda donde vendan la máscara del simpático, del colaborador, del optimista.

Cuaderno de campo. Notas

No deja de ser verdad que el juego al que jugamos en sociedad, y también en los grupos a los que pertenecemos, no es otra cosa que una asunción de papeles. Cada uno el suyo. Cada uno lo que se espera de nosotros. Y cada uno, sin tratar de que por mucho repetir termine convenciendo por pesado, sin poder hacer otra cosa que interpretar bien el que tengamos asignado, el que el tiempo y nuestros propios actos pasados nos hayan asignado. Ese tiempo y esos actos son los que hacen que por fin consigamos dar una imagen, forjar, crear, la imagen de nosotros mismos, nuestra personalidad, esas características propias que hacen que nos distingamos de los demás y hacen también que los demás nos reconozcan como únicos.

En mi opinión, no importa tanto lo que pensemos como lo que hagamos. Podemos pensar que debemos entre todos

cuidar de la naturaleza, abogar por el desarrollo sostenible y clasificar y reciclar los residuos urbanos, basuras. Podemos pensarlo pero si nuestros actos no se correspondiesen con nuestros pensamientos de nada valdría tener tantas buenas intenciones. Seríamos inconsecuentes con nosotros mismos. ¿De qué valdrían acaso, si después de un día de playa tirásemos las latas de bebida y los restos de comida al mar? Por eso yo pienso que más que las ideas que podamos tener son nuestros actos los que nos definen, actos que responden o deben responder a las ideas que se tengan sobre las cosas pero que si no fuera así, si esos actos no fueran congruentes con las ideas, serían las ideas las que dejarían de tener importancia.

Así que nuestra personalidad, la imagen que damos, se crea sobre nuestros pensamientos, pero sobre todo se crea en base a nuestros actos. Igual la personalidad del **líder** se explica mejor en base a una **teoría conductual** que no en base a una **teoría de atributos de personalidad**. No importa que sea una persona simpática, organizada, amistosa o cruel, según la situación o el grupo lo exija. Lo que importa es que más allá de que lo sea se comporte como una persona simpática, organizada, amistosa o cruel, en función del grupo y la situación en la que esté. Y si lo es será porque se comporta de esa manera, no porque lo piense.

Disculpadme, no es un trabalenguas lo que os propongo pero si somos quienes somos es porque lo hemos sido continuadamente, lo hemos estado siendo en cada uno de los momentos de nuestra vida. Así que los que nos rodean esperan que en situaciones análogas sigamos comportándonos de la forma acostumbrada. Es posible hacer lo contrario, romper esquemas preestablecidos, ideas previas o imágenes previas que los demás tuvieran de nosotros mismos. A veces estas imágenes o ideas previas las basan los demás en apariencias, no hay que fiarse de las apariencias, las apariencias engañan, se dice, a veces estas ideas previas que se tienen de los demás sin llegar a conocerles sesgan, condicionan, el conocimiento posterior

de la persona en cuestión. Esto son los **prejuicios,** algo que debemos evitar al tratar con los demás.

Pero si no se trata de **prejuicios**, si son las imágenes que los demás se han creado de nosotros respondiendo a la realidad de nuestros actos, nosotros debemos, como el escritor que pone en boca del alcalde palabras que hubiera dicho el cura del pueblo, debemos justificarlo. Igual que el escritor justifica en su novela porque el malo de la historia se ha convertido en bueno, nosotros hemos de dar razón de nuestros propios cambios. O hay algo externo que lo justifique, algún grave suceso externo a nosotros, pongamos algo dramático o suficientemente llamativo en nuestras vidas, la muerte del padre, por ejemplo, y por eso se comprende que nos hayamos vuelto más silenciosos y callados, o al contrario, el nacimiento del hijo, y por eso ahora sonreímos más y estamos más expansivos y simpáticos, o sino, si los que nos rodean no pudiesen entender la causa o el motivo de estos cambios en nuestra personalidad o en nuestros actos, nos tacharían de inestables, raros, locos.

La palabra loco tiene un sentido peyorativo. La he usado porque es la que utilizamos popularmente para designar a una persona cuyo comportamiento no comprendemos, cuyo cambio no entendemos, sobre todo si este cambio de comportamiento ha adquirido tintes agresivos o violentos. Los psicólogos hablamos de personas desequilibradas, inestables. Los demás detectan este desequilibrio, esta inestabilidad, esta falta de consistencia de nuestra personalidad, esta inconstancia en nuestros actos y ya no saben, como se dice, a qué carta quedarse, es decir, cuál es la imagen que deben guardar de nosotros. Si un día nos comportamos de una manera y otros de otra les habremos despistado tanto que ya no sabrán qué idea hacerse de nosotros, qué esperar de nosotros, ya no sabrán quienes somos.

Quizá haya llegado el momento de hablar de Festinger, un psicólogo americano que desarrolló el concepto de **disonancia cognitiva**. Pero no obstante yo pienso, ¿para qué?

El concepto de **disonancia cognitiva**. Como si dijéramos el teorema de Arquímedes. ¿A quién le importa el teorema de Arquímedes? Así que si nosotros sumergimos un sólido en un líquido se produce un aumento de volumen igual al volumen del líquido desalojado por el sólido. Por eso cuando jugamos con el bebé en la bañera, desde fuera, sin mojarnos, el agua llega hasta un nivel que nos parece adecuado y sin embargo después nos metemos con el bebé en la misma bañera y parece que hubiera más agua, tanta que rebosa. ¿Tanto espacio ocupamos? ¿Tan gordos estamos?

Como si dijéramos el teorema de Pitágoras. La suma de cada cateto al cuadrado es igual al cuadrado de la hipotenusa, siempre que se trate de un triángulo rectángulo. O dicho de otra manera la forma de encontrar un atajo en los caminos. Acortamos camino haciendo diagonales sobre dos puntos a la vista. ¿Quién quiere una explicación teórica y exhaustiva sobre estos conceptos descubiertos por los griegos antes del nacimiento de Jesucristo? Ya ha llovido desde entonces y nadie discute estos teoremas. Porque se han demostrado ciertos y verdaderos y los hemos integrado en nuestra sabiduría colectiva, estos conceptos se imparten y se explican en los colegios. Desafortunadamente hay otros países menos desarrollados que el nuestro, otros países en los que sólo personas muy privilegiadas tienen acceso a una educación, a tener la oportunidad de adquirir unos conocimientos y cultura universal, a conocer el teorema de Arquímedes o el de Pitágoras, algo tan básico como aprender a sumar o dividir.

Lo que a los psicólogos nos gustaría es que en la materia de las relaciones humanas, algo tan básico como el concepto de **disonancia cognitiva**, desarrollado por Festinger, estuviera tan consolidado en la sociedad actual, tan presente en la mente de todos, como el teorema de Arquímedes o el de Pitágoras. ¿Qué nos quiere decir Festinger? Algo que cuando nos lo cuentan nos parece lógico, evidente. Tan evidente como atajar por la diagonal o que subirá el volumen de agua

si entramos en la bañera. Lo que Festinger nos revela es que cuando nuestros actos no son congruentes con nuestras ideas se produce un estado conocido como **disonancia cognitiva**, pues lo que hacemos no se corresponde con nuestras actitudes, con lo que pensamos. Esto puede convertirse en el origen de una depresión. Por ejemplo, si pensamos que somos personas honradas pero nuestros actos nos demuestran lo contrario, porque en cada oportunidad que tenemos caemos en la tentación de cometer un pequeño robo. Llegará un momento en que no podremos continuar engañándonos a nosotros mismos. La imagen que tenemos de nosotros mismos no es consonante, congruente con nuestros actos, es disonante. O cambiamos de forma de pensar o cambiamos de conducta, pero es más fácil decirlo que hacerlo.

También, cuando nos hacemos una idea de algo, o de alguien, llámese Fulanito o Menganito, es muy difícil que la cambiemos. Nos referimos a los conceptos o ideas que tenemos aprendidas, lo difícil que es sustituir estas ideas aprendidas por otras nuevas que quizá además sean opuestas, o sin necesidad de substituir nada, integrar las nuevas ideas, relacionarlas con lo ya aprendido. Por eso para los adultos es tan difícil cambiar de parecer respecto a ciertas cosas, por eso es más fácil dirigir hacia una idea a un árbol en crecimiento, maleable, a un joven, que no a un árbol maduro. Pero el concepto de **disonancia cognitiva** es también aplicable a la idea que nos hacemos de los demás.

No siendo por **prejuicios**, sino basada en el comportamiento real y cotidiano de una persona, nos hemos forjado una idea de esta persona. Hemos tardado en conocerla pero al final creemos saber cómo es, estamos seguros de nuestras apreciaciones sobre esta persona y con el tiempo se va consolidando en nosotros la idea que tenemos de ella. Ahora es difícil que algo nos haga cambiar de opinión sobre la persona en cuestión. Quizá Fulanito haya cambiado, y si es por algún suceso externo, la muerte del padre o el nacimiento de su hijo

como decíamos antes, será más fácil que entendamos este cambio, pero de no suceder este acontecimiento externo nos costará asumir su cambio de conducta. Si de repente Fulanito nos dijera que a partir de ahora, y sin razón aparente alguna, se comportará así, o sea, distinto a como venía haciéndolo hasta ahora, nosotros no sólo preguntaremos porqué, sino que además nos hará dudar, nos provocará rechazo, el mismo rechazo que nos producen las nuevas ideas o conocimientos que no podemos relacionar con lo que ya habíamos aprendido, rechazo producto de la **disonancia cognitiva**, porque esos nuevos conocimientos no son consecuentes, consonantes, con lo que ya teníamos. Nos parecerá raro y extraño. Nos parecerá que su personalidad, o su comportamiento, o su forma de ser, no es consistente, no es equilibrada, no es estable, no es segura. No podremos entenderlo. Alguien que, para nosotros, sin comerlo ni beberlo porque no conocemos los motivos, ha cambiado. Esto nos produce **disonancia cognitiva**, porque no era lo que estábamos preparados para esperar de él, esos cambios en su conducta no son congruentes, consecuentes, consonantes, con los anteriores actos de esta persona, es disonante en la cognición, en la imagen que en nuestro intelecto, en nuestra mente, teníamos de esta persona, Fulanito o Menganito.

Cada uno nos forjamos una imagen tanto de nosotros mismos como de los demás. Cada uno tenemos y vamos creando un papel en cada uno de los grupos a los que pertenecemos. Cada uno representamos, como en el teatro, un guión que se va escribiendo. Y los cambios de conducta sorprendentes y radicales provocan rechazo e inseguridad a los que nos rodean. De alguna forma debemos explicar el porqué de ese cambio. Porque hasta ahora, ante ellos, en ese grupo, habíamos desarrollado un papel y habíamos dado una imagen. Se nos conocía. Si ahora decidimos ser otro necesitaremos tiempo para convencer a los demás de que nuestra nueva imagen es consistente, persistirá en el tiempo y no será, como quien dice, una tormenta de verano, algo pasajero.

X. ¿POR QUÉ ENTONCES NUNCA FUNCIONA?

Por fin lo había conseguido. Tras tres semanas de saludar a Joaquín con mi mejor sonrisa, tres semanas de sentarme junto a él cauto y precavido junto al televisor, sólo cuando emitían alguna buena película pues a él tampoco le gusta el fútbol, lanzando algún comentario al aire sobre esa película que veíamos, así como quien no quiere la cosa, él siempre con su indiferencia, como situándose por encima, en plan chulesco, me decía: "no está mal". Casi siempre esta frase, "no está mal", también otras igualmente lacónicas, "en su tiempo tuvo cierto éxito". "Mediocre", en algunos casos "un buen trabajo pero no es una obra de arte". Yo creí intuir por dónde iban los tiros, en definitiva la causa de que él hablara con tanta suficiencia, pero preferí que fuera él mismo quien se revelara, como si se tratase también de una película fotográfica. Le pregunté porqué decía eso. Quizá todas las sonrisas que yo le había dedicado en esos días habían acabado por contagiarle. Me sonrió. "Amigo Fernando", me dijo para mi sorpresa por su franca sonrisa y adoptando un tono frío y académico, "la ambientación es aceptable, la fotografía se debe nada menos que a Néstor Almendros, aunque la película sea de sus comienzos, no sé si recordarás que terminaría premiado con un Oscar, pero el guión es deficitario, adolece de incongruencias, detalles y elipsis, saltos en la historia demasiado forzados que la convierten en una historia más pero al film le falta ritmo, no es una obra de arte".

Le miré sorprendido pero orgulloso y contento en mi interior. Por fin había encontrado, y creía además haberlo hecho yo sólo, un tema de su interés, su afición oculta.

–¿Sabes mucho de cine?

–Bastante –me dijo, los ojos fijos en la televisión y en el mismo tono indiferente, dando una chupada al cigarro y sin mirarme ahora, como dando por terminada la conversación.

Yo me sentía tan feliz por mi descubrimiento que no quise forzar la situación. Me mantuve en un discreto silencio. Creía interpretar adecuadamente sus deseos y los respeté. Solo al cabo de un largo lapso de tiempo pero aún sintiéndole cerca de mí, ajenos a los demás y cercanos él y yo, le comenté:

–¡Caramba Joaquín! No conocía esa faceta tuya. Debes de ser un verdadero experto en cine.

–Lo soy Fernando, no te quepa duda. Como aficionado y coleccionista tengo, o tenía mejor dicho porque ahora está en manos de mi hijo y no sé si sabrá apreciarla, una colección de más de 3000 películas en vídeo, grabadas por mí, con sus carátulas originales y sus correspondientes listas de créditos.

–Qué bueno sería que pudieses compartirla con nosotros –dije en un alarde.

Volvió la cara de nuevo hacia mí. Ahora me miró con un gesto hosco.

–¡Ja!, no seré yo quien se la pida a ese desagradecido. Anda, sigamos viendo la película que aunque no sea una obra de arte merece la pena. Así aprendes.

Opté por callarme. Era lo mejor. ¡Quién sabe por dónde sería capaz de reaccionar, de rebotarse como dicen ahora! Con el descubrimiento de esa noche tenía suficiente. Después, creía yo, todo se andaría.

Pero al día siguiente, en la reunión con la Trabajadora Social, abrigado de mis mejores intenciones, fue cuando metí la pata. Sólo quería reivindicarle ante los otros, destacar sus virtudes, o sus conocimientos, hacer ver a los demás, y a él mismo, que nos necesitábamos unos a otros.

A propósito de cómo encontrar nuevas formas de ocupar nuestro ocio la Trabajadora Social pedía ideas, sugerencias, deseos.

–Joaquín es un experto en cine. Cuenta con una colección de más de 3000 vídeos. Si él consiguiera recuperar esa colección podríamos ver películas nuevas cada día, y sin publicidad. Podríamos organizar un videofórum. Joaquín, tú podrías ilustrarnos con tus conocimientos. ¿Qué os parece, muchachos?

Me dejé llevar por el entusiasmo, sinceramente, por la buena voluntad. Creí haberle abierto las puertas al grupo a Joaquín, haberle hecho sentir alguien importante y necesario para nosotros, haberle dado la oportunidad para que los demás disculpasen sus groserías pasadas y le valorasen mejor como persona, pensé que se sentiría adulado y respondería con agrado a mis reconocimientos. Pero saltó como un tigre, y ya en su tono y en su rostro supe que me había equivocado.

–¡Muchachos! ¿Muchachos dices tú que ya no cumplirás 80 años? ¿Pero a ti quien te ha dado permiso para hablar de lo que yo tengo o dejo de tener? ¿A mí qué me importa lo que vosotros queráis? Si necesitáis entreteneros, compraos un tití, o un gorila que es más grande y da para más. A mí poco me importa lo que queráis, ya tengo suficiente con lo mío.

–Joaquín, sólo queremos ayudarte, integrarte en el grupo, que te sientas bien – dije yo.

–¿Ayudarme? ¿Y quién te ha pedido ayuda? ¿Acaso te crees tú mejor que yo para ofrecerme tu ayuda?

Los demás callaban, mirando en silencio. A la Trabajadora Social se la notaba más asustada que a nadie.

–No, Joaquín, yo no me creo mejor que nadie, pero por lo menos podrías ser más amigable. Todos nos necesitamos unos a otros. Vamos en el mismo carro. Podríamos hacernos lo que nos queda de vida más agradable.

–¡Y un rábano en el mismo carro! Tú te morirás cuando te toque, y yo a mi turno, antes o después, pero no me vengas

con pamplinas porque sólo ahora que te sientes viejo es cuando disimulas tu propio carácter, y por lo que tú mismo me has contado en tu vida has sido agradable ni amigable con nadie.

No aguanté más. No pude aguantar más. Las palabras hirientes de Joaquín me trajeron rabias que no podía tragar sin agua. Miré a los demás y comprendí en sus rostros que ellos no podían hacer nada. Era un asunto entre nosotros dos.

–Joaquín, yo sólo tenía buena intención pero ahora veo que eres un imbécil.

–Y tú un cobarde que cambia y se arrepiente según sopla el viento. Un poco más de orgullo es lo que te hace falta a ti, que de buenas intenciones ya está el infierno lleno.

–Y tú un viejo estúpido. No me extraña que tu familia te haya olvidado –le vomité con rabia, queriendo hacerle daño.

La Trabajadora Social se levantó de golpe, tirando la silla adrede para llamar nuestra atención, dio unas palmadas y en un tono imperativo, gritando más alto que nosotros, nerviosa, exclamó:

–La reunión ha terminado. Creo que hoy ya hemos tenido suficiente. Les ruego que se tranquilicen, bueno, bueno, que nos tranquilicemos todos.

Que estoy en época de arrepentimientos es verdad, pero no soy un veleta, si quiero cambiar es porque reconozco adónde me han llevado mis errores y quiero mejorar como persona, no por ser un cobarde que no pueda asumir mi soledad. Creía que nunca sería tarde para cambiar pero las palabras de Joaquín me hirieron profundamente. Y mi propia reacción también. No supe contenerme. Ahora ya no estoy seguro de que suavizar mi carácter no sea una empresa imposible, sobre todo si es en estos momentos clave donde vuelvo a ser el de siempre. Me siento culpable por mi reacción con Joaquín pero él no tenía razón, yo sólo busco comprender mis propios errores. Es algo que muchos otros no harían.

A raíz de mis conversaciones con Fernando, mi querido profesor, y de mi propia vida, he comprendido que las relacio-

nes humanas no son tan sencillas como parecen, si es que a alguien le parecieron algún día sencillas. Esto de las reacciones espontáneas entre las personas dentro de un grupo tiene mucha enjundia, mucha salsa.

Cuando le conté lo sucedido a Fernando pidiéndole una explicación, haciéndole ver también lo mal que me sentía conmigo mismo por haberlo estropeado todo, también lo inadecuado de mi reacción, me dijo que lo que los psicólogos hacen es analizar el comportamiento, no valoran ni juzgan, aquí no hay nada bueno o malo, excepto aquello que le traiga felicidad o infelicidad al individuo, pero que yo no debía sentirme culpable, que la vida tiene también su propia dinámica y nos ofrece también sus aprendizajes, siempre que estemos alertas para percatarnos de las señales, y que no me creyese peor que nadie, que nadie es quien para tirar la primera piedra, que incluso él mismo, aunque conociese y pudiese explicar muchas teorías sobre el comportamiento de los seres humanos en grupo, muchas veces se había equivocado, se había dejado llevar por su orgullo, por su vanidad o por su displicencia hacia los demás. “No, Fernando”, me dijo, “ni eres el peor ni eres el único”. Me dijo que quién sabe si él también al final de su vida estaría dispuesto a reconocer sus errores. “Puesto que nadie está exento de cometer errores lo que tenemos que hacer es comprendernos y ser tolerantes incluso con nosotros mismos”, terminó.

Con sus palabras logró que me sintiese mejor. Ahora ya no me parece tan grave, o quizá haya aprendido a disculparme. Recuerdo el concepto de **autoestima** del que me habló un día. Creo que se trataba de algo de esto. Aprender a quererse. Aprender a sentirse bien con uno mismo. En esto debe influir mucho la opinión que los otros tengan de ti. Las palabras de Fernando fueron de apoyo. Me gustó oír que nadie es quien para tirar la primera piedra, nadie es quien para juzgar, creo que tiene razón.

Prometió hablarme en días sucesivos de la **solución de problemas**, de las distintas maneras de abordar esos conflictos

o diferencias de criterio que surgen en los grupos. Pero también me dijo que antes de intentar encontrar una solución a un problema, convenía saber con exactitud de qué problema se trataba. Identificarlo. “Por eso es importante analizar y comprender la situación. Esto será lo primero que hagamos con lo sucedido con Joaquín, Fernando. Sentirnos culpables no nos va a ayudar a solucionar nada. Lo único que nos ayudará a encontrar una solución será la voluntad que tengamos por encontrarla”.

Yo, que conservo aún una mentalidad ejecutiva, anotaba mentalmente los pasos a seguir:

1. Observación de la situación.
2. Observación de los distintos comportamientos originados por la situación.
3. Análisis. Identificación de los factores influyentes en dichos comportamientos.
4. Búsqueda de soluciones posibles.
5. Estudio y valoración de las distintas soluciones posibles en función de sus consecuencias previsibles.
6. Elección y ejecución de la solución adecuada.

Me confirmo en la idea de aplicar la **dinámica de grupos** a mi propia vida. Fernando dice que tampoco él es quien para tirar la primera piedra, que también él se deja llevar por el orgullo, otros nos dejamos llevar más por la rabia pero da igual, lo que yo pienso es que de algo nos tiene que servir, y en esto Fernando parte con ventaja, de algo nos tiene que servir el conocimiento de esta materia de la **dinámica de grupos**, las teorías que explican esos comportamientos espontáneos, y que aunque creamos que son únicos, individuales, sólo de nosotros mismos, cuando la psicología los estudia ha de ser porque a todos nos pasa un poco igual. Quizá haya ligeras variantes individuales pero todas las respuestas hablan de los mismos principios universales, de unos similares modos de actuación en los seres humanos.

La **dinámica de grupos** es el análisis de las relaciones y reacciones espontáneas de los individuos dentro de un grupo. Comprender el significado y reconocer las consecuencias derivadas de ciertas reacciones o modos de relacionarse nos ayudará en situaciones futuras de la misma índole. Cuando las consecuencias a nuestros actos sean positivas tenderemos a repetir esos actos en la previsión o creencia de que se volverá a derivar una consecuencia positiva de nuestra conducta. De similar manera, si de nuestros actos se derivan consecuencias negativas, en situaciones similares tenderemos a no repetir los mismos actos que hemos asociado con esas consecuencias negativas. Es un principio indudable del **aprendizaje**, ya sea animal o humano, aunque sea el hombre, como se dice, el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra. A estas consecuencias es a lo que llamamos **refuerzo**, positivo o negativo según el tipo de consecuencia, aunque se identifique más con lo que es un refuerzo positivo. Se le llama **refuerzo** porque la consecuencia positiva derivada de ese acto, de esa conducta, nos refuerza para volver a realizarlo.

Centrémonos ahora en los actos, en las reacciones, en nuestras conductas dentro de un grupo. Centrémonos en las consecuencias que se derivan de estos actos. A veces notamos que las cosas no funcionan como nosotros hubiéramos deseado y no sabemos encontrar los motivos. ¿Porqué?, nos preguntamos. Porque es una palabra que, al igual que fe para un sacerdote, o salud y bienestar para un médico, está en la mente de todos los psicólogos por su propia profesión. Igual que un científico se pregunta el porqué de las cosas físicas, un psicólogo se pregunta el porqué de las cosas humanas, a la espera de que, al conocer este porqué pueda evitar las consecuencias negativas que trajo una conducta y consiga que vuelvan a darse las consecuencias positivas que pudo traer otra. Esto es lo que podríamos llamar aprendizaje a través del conocimiento.

Cuántas veces necesitamos tropezar en la misma piedra, si una o cincuenta, para darnos cuenta de nuestro error es algo que depende de nuestra capacidad de aprendizaje. Pero el caso es que esta capacidad de aprendizaje también depende de nuestra propia voluntad de aprendizaje, pues en muchos casos podría decirse que uno no aprende, no quiere caer en la cuenta de las cosas, porque no le da la gana, porque no quiere aprender, por orgullo, cerrazón, cabeza dura o prepotencia.

¿Porqué entonces nunca funciona? O mejor, sin necesidad de ser pesimistas, ¿porque no siempre funciona? ¿Cuáles son las causas, los motivos, los factores que intervienen? ¿Qué debemos hacer, cómo afrontar los problemas y situaciones para que las consecuencias que se deriven de nuestros actos sean positivas y así obtener **refuerzo** a nuestra participación, y repetir los comportamientos que originaron ese **refuerzo**?

Uno no se relaciona con los demás por el simple hecho de relacionarse. Uno no habla por hablar, podemos pensar que sí, cuando se está de broma, cuando se dicen bobadas por puro entretenimiento, incluso aquí el objetivo de estas conversaciones banales sería pasar una velada intrascendente, divertirse, relajarse. Uno no se relaciona por nada, siempre nos mueve un interés, quizá oculto incluso para nosotros mismos pero todos nos relacionamos por y para algo, podría ser la propia **satisfacción** que se siente al no estar uno solo, cuando no quiere estarlo. Por eso me gustaría ahora enmendarle un poco la plana a Fernando. Fernando puede desear tener muchos amigos, ese es su objetivo y necesidad, y parece que con esto fuera suficiente, pero cuando aquí hablamos de grupo, hablamos de personas con un objetivo común. Cuatro cosas he de decirle a Fernando.

Primera: sólo podemos hablar de grupo cuando el conjunto de personas que integran ese grupo comparten un objetivo común.

Segunda: incluso un grupo de amigos con el sólo objetivo de ser amigos cuentan también con el objetivo o la tarea de hacer cosas juntos, aunque sólo sea divertirse y relajarse juntos.

Tercera: los grupos funcionan en la medida de su rendimiento, es decir, en la medida en que consiguen sus objetivos como grupo.

Cuarta y última: aunque los objetivos individuales de unos y otros miembros del grupo coincidieran, sólo hablamos de grupo cuando existe un objetivo común, cuando se necesitan unos a otros y no pueden actuar aisladamente pues sólo por sí mismos conseguirían poco o nada, entonces el objetivo de grupo y el grupo en sí mismo, es algo más que la suma de las individualidades, unos y otros se benefician mutuamente y juntos consiguen más que por separado.

Entonces la pregunta inicial de este cuaderno de campo no debiera ser ¿por qué entonces nunca funciona? Ni tan siquiera siendo optimistas ¿porqué entonces no siempre funciona? La pregunta inicial debiera ser ¿por qué, a qué se debe, qué factores ayudan a que unos grupos consigan sus objetivos con un alto nivel de rendimiento y otros no? No se trata solamente de que Fernando consiga su objetivo individual, tener muchos amigos, sino de que ese grupo de amigos consiga rendir como grupo, hacer cosas juntos y hacerlas bien, sea cual sea su objetivo, ya divertirse o elaborar una reglamentación del juego de mus.

La unión hace la fuerza. El **rendimiento** de un grupo, el grado en que se consigan los objetivos de grupo, depende de la **cohesión de grupo**, es decir, del sentimiento individual de cada uno de los miembros de formar parte de ese grupo, de sentirse integrados, y del grado en que desean seguir formando parte de ese grupo. Desde luego no parece que Joaquín sienta que pertenezca al grupo de internos de la Residencia de Ancianos. Ni siquiera comparte los objetivos de los otros compañeros de Fernando. Se inhibe en las reuniones y no participa. "¿A mí qué me importa lo que vosotros queráis?", ha llegado a decir. Si no comparte los mismos objetivos y ni tan siquiera le atraen los de los otros, ¿qué razones va a tener para trabajar y esforzarse en conseguir objetivos que no son los que a él le interesan?

Es difícil que alguien sienta que pertenece a un grupo si ni tan siquiera comparte los objetivos de este grupo. Si el grado de unión entre los miembros de un grupo fuera mínimo, este grupo no saldría adelante más que por el poder que ostentara un líder autoritario que obligara a la obediencia. Es posible que esta circunstancia les hiciera por fin unirse. Es el caso de los esclavos que se unen contra su tirano. Se necesitan unos a otros y sólo juntos podrán hacerle frente. Para este objetivo sí se sentirían unidos, cohesionados, no precisamente para el objetivo que el tirano tuviera previsto conseguir con la manipulación de ese grupo. Pero de lo que quisiéramos hablar no es del todo o nada. Pues si nadie siente que pertenece al grupo, si no hay objetivo que compartir, podrá haber un conjunto de personas que el azar ha puesto juntas, pero no hay grupo. ¿Forman grupo, con sentimiento de pertenencia a ese grupo, las personas desconocidas que forman el pasaje de avión con destino, con el objetivo diríamos de llegar a, pongamos por caso, Santiago de Chile? Alguien podría alegar que incluso comparten el objetivo, pues es el mismo para todos, llegar a Santiago de Chile, pero no son más que objetivos individuales coincidentes, no hay objetivo de grupo, no se necesitan unos a otros, nada distinto van a conseguir en ese grupo que forman de lo que pudieran conseguir aisladamente. Supongamos que ese avión sufre un accidente y pierde altura, y sobrevolando los Andes el avión impacta contra las montañas y termina varado en la nieve, en un lugar inhóspito, el sistema de radio del avión roto, sin posibilidad de comunicación, quizá a cientos de kilómetros de cualquier población conocida. A partir de aquí este grupo de desconocidos se siente unido en la desgracia, cohesionado, y deberá funcionar, trabajar colectivamente, en grupo, como un todo, más allá de las necesidades individuales se impondrán las colectivas pues se necesitan unos a otros y sólo con la colaboración y participación de todos podrán sobrevivir y ser rescatados. Quizá ninguno de los pasajeros hubiera deseado pertenecer a ese grupo, pero ahora sienten que pertenecen a él,

y el grado de unión entre ellos, y la suerte, claro, hará mucho por su salvación.

Es más fácil encontrarse con grupos en los que no todos los miembros sienten con la misma intensidad que pertenecen a ese grupo. Que unos y otros miembros se sientan con un diferente grado de **cohesión** con el grupo, con mayores o menores deseos de seguir perteneciendo a ese grupo. Es más común encontrar en los grupos personas que participan con un diferente nivel de intensidad, unos que se implican más y otros menos. Es el caso de Joaquín, que no se siente identificado con los objetivos del grupo de internos y no se siente unido a ellos, y por eso no colabora. ¿De qué dependerá, entonces, esta **cohesión** de grupo?

Fundamentalmente y como hemos venido repitiendo de lo que llamamos **vivencia de pertenencia al grupo**, de que cada uno de los miembros sienta que pertenece a ese grupo, no se siente marginado, se siente integrado en el grupo y comparte los objetivos del grupo, y por esto mismo, porque siente los objetivos de grupo como suyos propios hará esfuerzos por conseguirlos, se sentirá implicado y participará de las tareas de grupo.

En la sociedad en que vivimos hay una preocupación continua por integrar a ciertos grupos, más o menos minoritarios, de nuestra misma sociedad, sin percatarnos del hecho de que el problema surge porque son ellos mismos los que no quieren integrarse por la simple razón de que no sienten que pertenezcan a nuestra sociedad, a nuestro grupo. Sienten más bien que pertenecen a otro grupo distinto, no un grupo que formara parte de un grupo mayor, sino un grupo independiente, con sus propios líderes y sus propias normas de conducta. Me siento tentado de hablar de algunas poblaciones de etnia gitana para ilustrar este punto del sentimiento de pertenencia al grupo, y por tanto de aceptación de las normas imperantes y de los líderes. Algunas poblaciones de etnia gitana tienen sus propias normas, sólo aceptan a sus propios líderes y forman su propio

grupo social, distinto a la sociedad de la que yo personalmente creo formar parte. El problema que no entiende la sociedad en que vivimos es que pueda haber grupos que vivan fuera de ella, y no se integren por la sencilla razón de que no quieren, se sienten diferentes y defienden esa diferencia.

Se podrá no estar de acuerdo conmigo. Bien. Habrá personas que puedan recordarme el concepto de sociedad plural, y quisieran decirme que las sociedades democráticas son por definición sociedades plurales en las que se aceptan y se integran todas las diferencias. Como ideal a alcanzar es justo. Por ello debemos trabajar todos. Pero a veces no es tan fácil conseguirlo. Se queda tan sólo en un intento que no satisface ni siquiera a aquellos que se quieren integrar porque creen no recibir a cambio lo mismo que lo que dan ¡Qué decir de los que no quieren integrarse!

Pero mi intención no es hacer política social. Ni mucho menos parecer antisolidario o elitista, todo lo contrario, en todo caso mi única intención es ilustrar lo que digo con un ejemplo vivo y actual. ¿Podría entenderse si hablara de aquellos grupos de hippies que en protesta hacia la sociedad que vivían declaraban no aceptar ni sus objetivos, ni sus normas, porque no querían pertenecer a esa sociedad, no lo sentían así, y creaban su propia sociedad al irse a vivir a comunas donde la vida se regía por otro tipo de normas y eran otro tipo de líderes los que influían sobre ese grupo social automarginado?

Los otros dos factores de los que depende la **cohesión de grupo** de alguna forma ya los hemos enunciado. Son las **normas** y el tipo de **liderazgo** ejercido en ese grupo junto con la aceptación o no de ese **liderazgo**. Hablemos primero de las **normas**, reglas de grupo.

En otro lugar también hablamos de ellas y dijimos que se debían respetar. Y todos debíamos respetarlas. Sin privilegios personales. Es claro. Las personas que forman parte de un grupo se sentirán más unidas en la medida en que todos sin excepción acaten las **normas** libremente aceptadas, en la

medida en que todos hayan de cumplir con las mismas obligaciones. Si unos cumplen y otros no, los que cumplen con las **normas** pensarán que los otros forman el grupo privilegiado, el grupo de élite. ¿Cuál es el sentimiento que nos queda cuando vamos a disfrutar, por ejemplo, de un espectáculo, aunque para ello debamos esperar una hora digamos, para comprar nuestra entrada, y luego sufrir apretones entre la gente al entrar, y la incomodidad de las butacas demasiado estrechas, y descubrimos entonces a ciertas personas en lo que llaman la zona vip, sentados en butacas más holgadas, y nos enteramos que no sólo no tuvieron que esperar cola sino que han accedido al recinto o al teatro por una puerta reservada sólo para ellos? ¿Con quién nos sentiremos más unidos, con los que diríamos gente normal o con los de la zona vip, abreviaturas que en inglés significan very important people, o sea, muy importantes personas? Pues dependerá de dónde estemos sentados pero lo cierto es que unos habrán aceptado y respetado la norma de esperar cola y otros no.

El **liderazgo**, y sobre todo la predisposición que mostramos hacia él, la intención previa de aceptarlo o no, es otro de los factores de los que depende la **cohesión grupal**, y por ende, el **rendimiento de grupo**. Cuando hablamos de **liderazgo** defendimos la idea de un **liderazgo** espontáneo basado en la influencia y rechazamos la idea de un **liderazgo** impuesto basado en el poder.

Así lo seguimos pensando. No obstante habría que indicar que incluso en grupos donde haya un **líder** surgido espontáneamente podría haber ciertas personas en ese grupo, una minoría lógicamente pues si fuese mayoría no habrían aceptado a ese **líder**, una minoría que no esté de acuerdo con ese **líder**. Este grupo minoritario podrá ejercer más o menos presión, gritar más alto para hacerse oír aunque sean pocos, y es posible que nunca consigan sus propósitos pero con las discusiones originadas, con las diferencias de criterio, con los no entendimientos se originarán conflictos, pérdidas de tiempo,

discusiones más centradas en aspectos personales que en dificultades propias del trabajo a realizar. Además, si este grupo minoritario no está conforme con la manera de realizar una tarea, por ejemplo, es posible que, aunque se haya adoptado finalmente una decisión de grupo en la que todos, por ser de grupo, debieran implicarse, esta minoría no se implique, o se implique menos, y no trabaje tan activamente, no rinda tanto como los otros en una tarea o un modo de hacer las cosas del que no se sienten partidarios.

Estos grupos minoritarios desde luego que no son deseables. Pueden ejercer mucha influencia negativa en la **cohesión de grupo**. Pueden llegar a cobrar mucha fuerza, tanta que cuestionen continuamente la idoneidad del **líder**, en el fondo es lo que inconscientemente persiguen con sus eternos planteamientos disconformes, derrocar al **líder**, pues nunca tuvieron una predisposición favorable a ese **liderazgo**.

Reservo un cuaderno de campo para la **solución de problemas**. Se lo he prometido a Fernando pero no es sólo por eso, es también porque estas páginas, y las charlas con Fernando, quedarían incompletas si no habláramos también de cómo intentar solucionar ciertas situaciones, ciertos conflictos. Los grupos minoritarios pueden ser fuente de conflictos, en la mayoría de los casos en eso se convierten en la dinámica del grupo. De la manera en que se dé satisfacción también a esos grupos minoritarios y se les tenga en cuenta, sin imposiciones, a la hora de tomar una decisión, dependerá mucho el desarrollo posterior, el rendimiento y la eficacia del grupo mismo. Pero habrá tiempo para hablar de ello.

De lo que también os quisiera hablar es de la posibilidad de que, aunque no sea deseable todos sabemos que existe, en empresas, asociaciones, centros de trabajo la realidad se impone, el **liderazgo** no sea espontáneo sino impuesto. Aunque sea con el deseo de ejercer influencia lo que se ejerce es poder. En otro capítulo sólo comentamos las teorías sobre el **liderazgo.** Aquí sería el momento de hablar de ciertos tipos de **liderazgo**,

clases de dirección. ¿Recordáis que las teorías conductuales habían estudiado dos vertientes, dos variables, en la conducta del **líder**? ¿Recordáis que una se refería a la conducta que mantenía el **líder** hacia las personas y que la segunda se refería a la conducta mantenida hacia la tarea, hacia el rendimiento, hacia los plazos y la organización del trabajo?

Dibujemos una línea formada por puntos. Así: .... En un extremo pongamos a los **líderes** impuestos, jefes, que sólo dan importancia a lo que tenga que ver con el trabajo y no muestran ninguna consideración hacia las personas que lo realizan. En el otro extremo pongamos a los **líderes** impuestos, jefes, cuya preocupación básica sean las personas con las que están y no se preocupen en absoluto de la calidad o cantidad del trabajo que realizan. Sin duda dos extremos de un contínuo que se manifiestan irreales, quizá para algunos más irreal el primero que el segundo y lo asocie con la tiranía. Pero un contínuo, además de dos extremos radicales y opuestos tiene una sucesión de puntos, y cada uno de estos puntos, participa de las dos vertientes, de los dos extremos, y según a qué distancia se encuentre de un extremo u otro, participa en mayor medida de un extremo, y en menor de otro.

Sobre la idea de este contínuo podríamos identificar los distintos tipos de **líderes**. Así nos encontramos con **líderes** más autoritarios, que casi no dieran importancia a la opinión de las personas que trabajan, nos encontraríamos con **líderes** más democráticos, más dialogantes, que mostrasen respeto y aprecio hacia las personas, entre estos, algunos habría que pidiesen opinión y colaboraciones pero en último término serían ellos los que decidieran, otros en los que la decisión última estaría basada en el consenso, en el acuerdo de todos, habría también otros **líderes** impuestos, jefes que actuasen como **líderes** aunque su liderazgo viniese dado por el poder y no por la influencia o la aceptación espontánea, a los que podríamos llamar **líderes** paternalistas, aquellos que parece que sólo les importa que nos llevemos bien entre todos y que no saben actuar o dar

una solución satisfactoria cuando surge una discusión en el entorno de trabajo. No una discusión personal o privada, una discusión puramente laboral, por ejemplo si tal o cual procedimiento para realizar esta tarea es el más adecuado.

Las discusiones, los intercambios de pareceres pueden ser muy enriquecedores, es lo deseable, no tienen porque ser destructivos, pero también se impone terminar tomando una decisión. De lo contrario provoca sensación de pérdida de tiempo y frustración, precisamente porque ese tiempo ocupado no ha llevado a ningún sitio. Hay jefes que no consienten discusiones, desacuerdos, que imponen su criterio sin consultar con nadie. Hay jefes que tienen en cuentan en mayor o menor medida las opiniones de sus subordinados. Hay jefes que no es que no consientan las discusiones, es que las temen y prefieren que todos sean muy amigos antes que oír una discusión. También hay subordinados, grupos de trabajadores que se sienten más a gusto con unos jefes que otros. También hay subordinados que se sienten más predispuestos a aceptar un tipo de jefe que otro.

El jefe, el **líder**, aunque quiero volver a insistir en la idea de influencia o poder, es el que mantiene al grupo cohesionado, unido. Debe ser quien dirija al grupo, el responsable de que el conflicto o la discusión llegue a una solución, el que imponga esta solución si fuese necesario, el que decida si esta solución se toma por consenso entre todos o atendiendo solamente a un grupo de expertos, o solamente a una de las partes implicadas, sin querer conocer una segunda versión. Evidentemente, cada una de estas formas de actuar traerá distintas consecuencias y algunas de ellas podrían no ser satisfactorias para algunos de los miembros del grupo. Esta insatisfacción originada por la actuación del líder provoca que estos miembros del grupo sientan que no se les ha tenido en cuenta, no se les ha tomado en consideración, y su **sentimiento de pertenencia al grupo** disminuirá, y si unos y otros sienten al grupo cada vez que surge un conflicto como menos suyo, se sienten cada vez menos

tenidos en cuenta, menos integrados al grupo, el grupo en sí mismo pierde unión, **cohesión grupal**.

Espero con impaciencia el próximo encuentro con Fernando. Ardo en curiosidad profesional y personal por saber cómo ha resuelto la Trabajadora Social aquel conflicto que surgiera entre Fernando y Joaquín. Creo que en aquel momento hizo lo único que podía hacer, imponerse, aunque presa de los nervios, y dar la reunión por terminada, pero pienso también que necesitarán otro día enfocar el asunto entre todos, más calmadamente, con el objetivo, no necesariamente de que Joaquín preste sus vídeos y organice un videofórum a pesar de sus deseos, eso sí sería imposición, si no de que esas reuniones no se conviertan en una oportunidad para reprochar a los demás las propias frustraciones, para sacar a relucir y pagar con los demás la insatisfacción o malestar que puedan sentir los internos de la Residencia por llegar a viejos. Es justamente lo contrario lo que persiguen esas reuniones. Esas reuniones, creo yo, buscan, al profundizar en el sentido de la amistad y el compañerismo, una mayor calidad de vida a los internos.

Así que ahora la Trabajadora Social tiene un problema, cómo conciliar de nuevo a Joaquín y Fernando, cómo mantener al grupo unido y continuar trabajando sin desvirtuar el objetivo primordial de esas reuniones.

A Fernando, por lo que él me cuenta y yo le conozco, le creo más integrado en el grupo, con más sentimiento de pertenencia, él ahora, salvo esto que ha pasado con Joaquín, no se lleva mal con nadie y quiere ser amigo de todo el mundo.

Sinceramente, peor lo veo con Joaquín mismo. Joaquín acata las normas y la disciplina de grupo en las reuniones porque no tiene más remedio, según cuenta Fernando habían de comprometerse a ello como requisito de ingreso en la Residencia. Sin embargo no siente que pertenece a ese grupo de ancianos, está con ellos pero no quisiera estar ahí, aunque pague o alguien pague por él religiosamente sus cuotas, ¿su hijo quizá?, se siente por encima de los demás, “a mí que me importa lo

que vosotros queráis” dijo aquel día, tampoco me parece que acepte de buena gana el **liderazgo** de la Trabajadora Social en esas reuniones. Fernando me ha contado otros días que casi siempre se mantiene callado, que casi nunca participa si no es para hablar mal de su propia familia, que como nadie le obliga a hablar, se mantiene en silencio, y cuando no, arisco en sus intervenciones hasta que la reunión se da por terminada. Poca influencia ejercerá sobre él la Trabajadora Social cuando aún no ha conseguido de Joaquín una participación e implicación positiva en esas reuniones de grupo. Pero no creáis equivocadamente que hablo mal de mi colega, la Trabajadora Social. Con cualquier otra persona hubiera sucedido lo mismo porque Joaquín no hubiese mostrado una predisposición favorable hacia esa persona, fuese quien fuese, no tanto por la persona sino por la situación en que se encuentra.

Nota última: Aún quisiera hablaros de algo más con respecto a los factores que influyen en el **rendimiento de grupo**, concretamente de las causas de las que depende ese **sentimiento de pertenencia al grupo**. Pero me parece que este cuaderno de campo se ha alargado demasiado. Para no cansar, lo dejo para el siguiente.

XI. PERO, ALGUNAS VECES…, UNA CHISPA SE ENCIENDE Y VEMOS LA LUZ

Todos la esperábamos ya sentados. Llegaba tarde, cuando siempre era ella quien nos había de esperar. Hoy parecía no querer reunirse con nosotros. Hoy era el día que tampoco nosotros, aunque sí queríamos reunirnos, esperábamos nada. O mejor, no sabíamos qué esperar. Yo mismo, en toda esta semana, no sabía qué esperar de los que creía que eran mis amigos. He estado preguntando, ya sabéis que no deseo llevarme mal con nadie, que ahora, "¡a la vejez viruelas!", dicen, siento necesidad de sentirme querido por los que me rodean. De algo me había de servir el haberlo echado de menos toda mi vida.

Yo preguntaba a los demás. Os aseguro que lo hacía sin aspavientos, sin reproches, no esperaba especialmente encontrar su apoyo, quizá en el fondo buscaba comprensión pero lo que quería con mis preguntas y comentarios sobre la última reunión, sabiendo que yo no había obrado con mala voluntad, era una explicación de ese silencio y soledad que noté aquel día a mi alrededor. Algunos decían: "Yo ya no estoy para estos trotes, no me meto, y tu Fernando deberías dejarlo estar". ¿Porqué ahora me importa esto más que nada en el mundo? Pero fue Miguel el que acertó a decir las palabras que yo necesitaba oír, "no te agobies, quizá todos seamos un poco culpables por no haber intervenido, pero también todos somos responsables de no haber dado a Joaquín el cariño que necesita. Tú eres el único que lo ha intentado y no debes sentirte molesto contigo mismo por no haberlo conseguido. Pero ninguno podíamos meternos por medio, Fernando, cada uno es cada uno y aquello

empezaba a convertirse tan sólo en un problema de vosotros dos". "Pero Joaquín es una buena persona", dije yo. "Pues claro, ¿y quién dice que no? Pero ahora la rabia, el desencanto, la frustración o la propia edad le dominan, y no sabe o no puede sobreponerse. Lo único que podemos hacer es ayudarle con nuestra comprensión, si se deja". "Pero no se deja". "Entonces déjalo estar. Tú has hecho ya lo que has podido".

Fui a la nueva reunión con la intención de verlas venir. Receloso. Había estado evitando encontrarme con Joaquín, tener que mirarle a la cara. Creo que a él le sucedía lo mismo. Decidí mantenerme callado en la reunión. Otros días habría más propicios para intervenir. Y yo quería darme un respiro, por no hablar del gesto que noté en Joaquín cuando él entró, ahora sí le miré, pero de reojo, no me atreví a mantener la mirada, quizá fuera sólo una impresión errónea mía pero en ese gesto noté la escopeta cargada y dispuesta a disparar a la mínima provocación. Hoy sería yo el que se mantuviese en silencio y la mirada puesta en el infinito.

Llegó Carmen, la Trabajadora Social. "Buenas tardes señores, disculpen mi tardanza pero hoy, realmente, ni siquiera tengo una idea de cómo empezar esta reunión. Me pregunto si servirá de algo o será peor el remedio que la enfermedad. En todo caso lo que vengo a comunicarles es que hoy será mi última reunión. Vengo de presentar mi renuncia en Dirección. No me considero preparada para este trabajo ni soy yo quien pueda ayudarles".

Días más tarde algunos compañeros comentaron conmigo que estuvieron tentados de protestar las palabras de Carmen pero en ese momento todos conservamos un silencio atónito y de sorpresa.

"Sé que el diablo sabe más por viejo que por diablo. Y aunque siempre me haya parecido que para cualquier situación hay siempre un refrán o una expresión popular que pueda ilustrarla, en este caso me parece muy adecuada. Ustedes tienen toda una vida vivida y no soy yo quien pueda venirles ahora

con el cuento de ser amigos y compañeros de quien no conocen, ni siquiera para intentar conseguir que estos momentos de sus vidas sean más agradables".

"Yo sólo tengo 34 años. Aunque he trabajado anteriormente con adolescentes este ha sido mi primer trabajo con personas de la Tercera Edad. Me ilusionaba mucho trabajar con ustedes. Mi abuelo murió el año pasado, yo le adoraba, para mí era un sabio y de él me viene el cariño que le tengo a la Tercera Edad. Él me enseñó a escucharles, a aprender de la experiencia. Pero me parece que aún no he aprendido lo suficiente y no tengo derecho a tenerles a ustedes como conejillos de indias. Mi primer error ha sido obligar a la asistencia a estas reuniones. Sé que muchos de ustedes vienen a regañadientes, que se ríen por lo bajo de algunas de las cosas que propongo y, salvo algunos a los que me siento muy agradecida pues siempre han sido colaboradores conmigo y entusiastas de mis propuestas, la mayoría sale de estas reuniones sin obtener nada a cambio y es sólo el respeto el que les hace aguantarlas, y aguantarme".

"Yo les necesitaba. Aún creo que les necesito pero en un año no he conseguido mi objetivo. No he conseguido que ustedes se sientan más unidos, que compartan de forma espontánea su sabiduría y experiencias, que convivir en la Residencia con sus compañeros se convierta en algo enriquecedor y no sólo en la forma de pasar la última etapa de su vida. Y para colmo surge un conflicto entre ustedes y yo me asusto y no sé qué hacer para que reine la concordia. Fernando, Joaquín, yo debía haber intervenido antes, y no sólo imponerme como hice al final, haber provocado situaciones agradables y no dejar que aquella situación se diese. Joaquín, yo no soy quien para obligarle a participar pero tampoco he conseguido que se abriera a nosotros. Ni siquiera lo he intentado, no sé cómo. Señores, señoras, les necesito para aprender, para hacer bien mi trabajo, para que en el futuro pueda ayudar a enriquecer con la amistad la vida de otros como ustedes, pero no puedo obligarles a que me enseñen. Es mucho lo que yo puedo aprender de la Tercera Edad,

es mucho el cariño que yo les tengo, pero precisamente por eso me voy, no me puedo permitir hacerles perder el tiempo ni que este sea el lugar donde se provoquen las discusiones más acaloradas. Muchas gracias por todo y adiós. No se olviden de que al menos lo intenté".

Salía por la puerta cuando Miguel, en un tono que no admitía réplica, le ordenó: "Carmen, espera un momento, vuelve aquí" "Señoras, señores, ahora soy yo el que voy a hablar. Efectivamente, todos tenemos ya demasiada edad para aguantar reproches de nadie, pero nuestra conducta es imperdonable. Aquí hay una señorita que trabaja por y para nosotros, que se preocupa por nosotros. ¿Y cómo se lo agradecemos? ¿Diciéndole que nuestros problemas son sólo nuestros y rechazando su ayuda? Riéndonos en sus narices de los intentos que hace por acertar. No me extraña que la gente nos olvide cuando respondemos así a la ayuda que nos ofrecen. Nos creemos víctimas y nos dedicamos a la autocompasión, sintiéndonos los más infelices del mundo, con derecho a despreciar su trabajo. ¿Pero quién nos creemos que somos por ser viejos? Seamos personas. Ayudémonos entre todos. Nadie está obligado, cada uno puede morirse en su propia miseria pero es verdad que entre todos podemos hacernos la vida más sencilla. No tenemos derecho a volvernos egoístas sólo por ser viejos. Cada uno en nuestro mundo, encarcelado en sus propios recuerdos, infelices y pagando nuestra infelicidad con los demás, basta ya de actuar como niños. Señores, cuando yo era joven me enseñaron también a escuchar a mis mayores, a aprender de ellos, y ahora nos dan la oportunidad y con nuestra conducta sólo conseguimos que alguien dude de su propia aptitud para este trabajo. Si ella se va os aseguro que la echaremos de menos. Yo quiero que se quede y que entre todos hagamos un intento por conocernos".

Hubo un momento de silencio. Nos mirábamos unos a otros, aún cautos, esperando que fuera otro quien hablase el primero.

–Miguel tiene razón. No tenemos derecho a creernos el ombligo del mundo. Carmen, por favor, quédate, discúlpanos. –dijo Marcos, pero también otros le secundaron en la petición. Aunque no todos.

Se oyó un murmullo, como un coro. “Carmen, quédate”. Pero no fue un murmullo unánime y mayoritario, seguro y decidido. Yo mismo, y no por falta de ganas de que Carmen se quedara con nosotros, no intervine en esa petición. Aún estaba pensando en las palabras de Miguel, y también en las anteriores de Carmen, todavía no estaba preparado para reaccionar. Carmen, en pie, ella misma no sabía qué hacer. Entonces oímos el rechinar de una silla contra el suelo. Nos giramos todos hacia el ruido. Joaquín, parsimoniosamente, se ponía en pie. Todos ahora le mirábamos:

–Señores, ustedes tienen razón He de pedirles sinceramente disculpas pues mi comportamiento no ha sido muy aceptable en los últimos tiempos. Les pido que me comprendan, en todo caso. Mi familia no quiere saber nada de mí, me manda a esta Residencia para que no les moleste, yo quisiera vivir con mi hijo, mejor dicho, con mis nietos, y sin embargo me tienen recluido aquí con excusas tontas del bienestar familiar, la verdad es que no aguanto a mi yerna, ni ella a mí, pero claro, soy yo el que tiene que irse. Mi hijo me lo dejó claro y cada vez le veo menos, a él y a mis nietos. Ustedes comprenderán que esté rabioso, que esté triste y ofuscado, pero ustedes tienen razón, no tengo derecho a pagar mi rabia con los que me rodean, eso es un comportamiento infantil, lo sé. En todo caso tanto todos ustedes como usted, Fernando, discúlpenme por mis palabras y mi salida de tono de ayer, no hagan caso, en realidad les aprecio y agradezco sus intentos de acercarse a mí, y por supuesto usted, Carmen, discúlpeme, sólo soy un viejo estúpido e irascible pero yo también le pido que se quede, aunque no haya sabido aprovecharlas creo que para todos son buenas estas reuniones, a partir de ahora trataré de ser más agradable, más razonable.

“Gracias, Joaquín, no sabe la alegría que me da”, dijo Carmen, y ya se preparaba para decir algo más cuando fui yo el que me levanté sin esperar a que ella continuara.

–Perdona Carmen, pero me parece que es mi turno. Joaquín, discúlpeme usted a mí también, yo también le aprecio y me gustaría llegar a conocerle mejor. Olvide también mis palabras de ayer, en todo caso fue mi error proponer algo sin su consentimiento, pero le aseguro que lo hice con buena voluntad.

Allí estábamos Fernando, una cuadrilla de viejos emocionados que parecía que nos fuésemos a echar a llorar. Desde luego, la Trabajadora Social, Carmen, también estaba emocionada y temblaba como una hoja mecida al viento. Se sentó por fin. Nos miró sonriendo y nos dio las gracias. “Si todos están de acuerdo, les aseguro que mañana volveré a estar con ustedes. Creo que a partir de ahora sí formaremos un verdadero grupo en el que todos nos ayudaremos mutuamente. Ahora, si me lo permiten, damos la sesión por terminada y les invitó a un café o una manzanilla en cafetería, y al que quiera o pueda a una copita. ¿De acuerdo?”.

Cuaderno de campo. Notas

Decíamos que el rendimiento más o menos eficaz de un grupo dependía de lo unidos que se sintieran sus miembros, de la **cohesión de grupo**. Con la fuerza que les diera esta unión trabajarían codo con codo por conseguir sus objetivos. Y también decíamos que esta **cohesión** dependía fundamentalmente del respeto a las **normas** o disciplina de grupo, a que todos acataran las reglas del juego y no hubiese privilegiados y sí un plano de igualdad. También esta **cohesión** dependía tanto del estilo de **liderazgo** como del sentimiento, en los miembros del grupo, de pertenecer al grupo.

Era el análisis de este **sentimiento de pertenencia al grupo** el que habíamos dejado para un nuevo cuaderno de campo. Este **sentimiento de pertenencia al grupo** nos habla

de sentirnos integrados, sentirnos uno más del grupo, con derecho a la misma consideración y respeto que cualquiera de los demás. Sentirse apreciado, con los mismos derechos y deberes que cualquiera. Este sentimiento, en el que intervienen factores mucho más sutiles que un **liderazgo** más o menos autoritario o unas **normas** no escritas pero conocidas de todos, podría decirse que es una condición indispensable para que un individuo trabaje para su grupo, colabore. Imaginad lo contrario. Imaginad por un momento que hagamos lo que hagamos dentro de un grupo no llamamos la atención de nadie, no se escuchan nuestras propuestas, o no se tienen en cuenta nuestros trabajos. Imaginad que lejos de provocar la atención de nuestros compañeros con nuestro esfuerzo lo único que consigamos sea su indiferencia. ¿Pensáis entonces que nos sentiríamos unidos a este grupo, sinceramente motivados para mantener nuestro nivel de rendimiento inquebrantable a pesar de la indiferencia y el desprecio de los demás, de aquellos por los que estamos realizando esos esfuerzos?

Sin embargo, no confundamos lo que en los primeros cuadernos de campo habíamos llamado **razones de pertenencia al grupo** con **sentimiento de pertenencia**. Las razones de pertenencia eran aquellos motivos por los que uno deseaba unirse a un grupo. Los objetivos que perseguía ese grupo, la atracción entre personas, la necesidad de afiliación, la sociabilidad propia de cada uno podían constituir razones de pertenencia a un grupo. Pero algo distinto es que ese grupo del que nosotros queremos formar parte nos acepte en igualdad de condiciones que a los demás y nosotros sintamos que es así. Porque por muy interesados que estemos en las actividades de un grupo y creamos que formamos parte de él, una indiferencia continuada ante nuestras aportaciones por parte de los otros terminaría haciéndonos pensar que nosotros no somos dignos de pertenecer a ese grupo, además de despreciados nos sentiríamos culpables, o sino pensaríamos que es el grupo quien no es digno de nuestra pertenencia. Ciertamente hay muchas

personas en las que su interés por pertenecer a un grupo es tan grande que esta indiferencia de los otros les hace preguntarse qué estarán haciendo mal para no ser aceptados pero tarde o temprano, si con el tiempo no logran sentirse apreciados y uno más entre los demás, terminan desistiendo de su esfuerzo y, como la zorra ante las uvas, dice que ya no le interesan porque ni siquiera están maduras.

Es el aprecio de los demás lo que buscamos al pertenecer a un grupo. Es, por supuesto, unos objetivos comunes, unas metas, pero en algún lugar de estos cuadernos se ha dicho que las **relaciones afectivas** son importantes, fundamentales, en la relación entre los miembros de un grupo y en el rendimiento del grupo como tal. Las personas no somos robots, no somos máquinas, tenemos sentimientos, tenemos deseos, esperanzas. Cuando una persona trabaja en algún proyecto, cualquiera que sea, no es solamente una mente fría pensante, o una máquina ejecutora de los pasos a seguir. Es sobre todo una persona que en la realización de ese proyecto, en la consecución de ese objetivo por el que se esfuerza, ha puesto sus esperanzas, a veces sus sueños, sus ambiciones, sus ilusiones o deseos. Al trabajar en grupo, en común, unos y otros ponemos también sobre el tapete parte de nosotros mismos. Al tratar con los demás, y aunque el tema de trato sea lo puramente profesional, desarrollamos, sentimos simpatías o antipatías, lo agradables que podamos mostrarnos hacia los demás no es una cuestión de la profesionalidad con la que abordemos el trabajo. Una vez más usemos una expresión popular, “del roce nace el cariño”, porque ese roce, y la satisfacción provocada por la consecución del objetivo, provocan sentimientos afectuosos positivos hacia aquellos con los que hemos trabajado, con los que quizá hemos entrado en conflicto para llegar a un acuerdo pero una vez resueltas las diferencias nos sentimos más unidos a ellos. ¿Acaso no es cierto? Las personas solemos sentirnos satisfechas y a gusto con nosotros mismos cuando conseguimos lo que durante un cierto tiempo hemos perseguido. A mayor

dificultad de la tarea mayor grado de satisfacción. ¿Acaso no habremos de sentirnos satisfechos con el grupo mismo cuando esos objetivos los hayamos perseguido y conseguido en grupo?

Hemos hablado de lo importante que es crear un ambiente agradable de trabajo en equipo. Probablemente, el trabajo, las tareas a realizar en equipo, provoquen por sí mismas, un cierto grado de tensión, de conflicto. Habrá que discutir, y habrá que ponerse de acuerdo después. Como en la medida en que nos interese aquello para lo que trabajamos siempre ponemos algo de nosotros mismos, nos implicamos más o menos intensamente y nuestras necesidades, deseos o esperanzas salen a relucir en el trato con los demás. Por mucho que se diga es imposible separar lo personal de lo profesional; también en lo profesional somos las mismas personas pero es importante, sería deseable, que los conflictos surgieran sólo en los aspectos derivados del trabajo mismo. ¿Y sin embargo qué suele suceder? Que a veces los conflictos laborales desembocan en conflictos personales, que las ideas se confunden con las personas que defienden esas ideas, que cuando alguien no está de acuerdo con una idea defendida o propuesta por nosotros, nos sentimos ofendidos y pensamos que es con nosotros como personas con quien no está de acuerdo. Cuando el ambiente en que se trabaja está lleno de tensión, con prisa por cumplir con los plazos o de intransigencia ante los errores humanos, es también más fácil que se desarrollen sentimientos violentos hacia los demás, agresivos. Si el ambiente en que se trabaja es agradable y está lleno de respeto y consideración de unos hacia otros, de tolerancia, de colaboración, los sentimientos que nos provoca trabajar con los demás son de satisfacción y las relaciones son más afectuosas que frías, y en este caso es más fácil llegar a un entendimiento ante los conflictos originados por el trabajo mismo que si el clima de trabajo estuviera cargado de tensión.

De ahí las cenas navideñas o las comidas de hermandad para estrechar lazos entre los trabajadores, para que unos y otros se conozcan como personas, quizá conozcan a sus fami-

lias también, unos y otros vean a los demás no sólo como un compañero que trabaja a su lado, persiguiendo muchas veces el mismo objetivo, de lunes a viernes. Pasamos en el trabajo casi tanto tiempo como el que pasamos con nuestra familia o con nuestros amigos. Y sin embargo se pierde muchas veces la oportunidad de desarrollar lazos afectivos con aquellos con los que tanto tiempo pasamos juntos, y no solamente tiempo, tantas vicisitudes y problemas. El **rendimiento de grupo**, volvemos al comienzo, se ve afectado por el **sentimiento de pertenencia al grupo**, pero este sentimiento de pertenencia al grupo depende de las **relaciones afectivas** entre los miembros del grupo. ¿Habéis sentido alguna vez que se os quiere, que se os aprecia, que se os respeta y se os tiene en consideración? Esperemos que sí, y muchas veces. ¿Acaso esto no ha hecho que os sintiérais parte de ese grupo que manifiesta apreciaros? ¿Acaso esto no provoca que queráis seguir formando parte de ese grupo y os sintáis aún más identificados con sus actividades? ¿No provocará este último sentimiento que os esforcéis aún más de lo que lo estéis haciendo por conseguir los objetivos del grupo, los vuestros mismos? Sé que esto mismo puede esbozarse en términos negativos, incluso de una forma mucho más clara. Cuando las relaciones afectivas dentro de un grupo son tirantes, competitivas, intransigentes, cargadas de tensión o de reproches, las personas no se sienten especialmente integradas en ese grupo, no se sienten tan pertenecientes a él, no se sienten tan unidos, cohesionados, con esas personas con las que sólo saben pelearse y expresar agresividad o malestar, y esto afectará al rendimiento de grupo como tal. La unión de ese grupo durará lo que haya de durar el trabajo que realiza y el rendimiento será menor o menos eficaz del que podría haber sido. Porque aquí hay algo más, algo que también habíamos comentado, trabajamos más a gusto, no nos cuesta tanto esforzarnos y sacamos más de nosotros mismos, cuando nos rodeamos de personas con las que también nos encontramos a gusto. A esto lo habíamos llamado **facilitación social**.

Hay algo más que influye en el **sentimiento de pertenencia al grupo**. Es el grado en que el grupo satisface nuestras necesidades, la medida en que el grupo cumple con las expectativas que nosotros habíamos depositado en él. Parece obvio. Había muchos motivos por los que nosotros queríamos formar parte de un grupo, por ejemplo, nos atraían los objetivos del grupo, o eran los mismos que los nuestros, o trabajar para el grupo nos serviría para conseguir nuestros propios objetivos. Las personas dejamos de tener interés por las cosas por dos razones. La primera es por haber conseguido aquello que nos interesaba en cuyo caso buscamos nuevos intereses, nuevos objetivos, nuevas necesidades. Si pertenecer a un grupo nos va ofreciendo la oportunidad de que se sigan satisfaciendo nuestros nuevos intereses o necesidades, nosotros querremos seguir perteneciendo a ese grupo. La segunda razón por la que las personas dejamos de mostrar interés por las cosas es porque con el tiempo juzguemos que nuestro esfuerzo ha sido baldío, no ha merecido la pena. No se han cumplido nuestras expectativas y por tanto nos sentimos defraudados. En la medida en que esas esperanzas o expectativas que teníamos depositadas en la pertenencia a un grupo se cumplan, nosotros querremos y nos seguiremos sintiendo como pertenecientes a ese grupo, pero de lo contrario, si ese grupo no nos ayuda a satisfacer nuestras propias necesidades, ¿para qué vamos a querer seguir perteneciendo a él?

Un último factor que influye en ese **sentimiento de pertenencia al grupo** es la **comunicación** entre sus miembros. Para empezar podría decirse que no hay nada mejor para marginar a una persona que no contarle, no hacerle partícipe de lo mismo que a los demás. Esa persona puede sentir muy pronto que el grupo no cuenta con ella, que se le ocultan cosas, que no es un igual. No obstante es práctica habitual en el mundo del trabajo. La información es poder, privilegio, y los que la poseen forman el grupo de élite. Los otros, o los que creyéndose con derecho a esa información no la poseen, forman en todo caso otro grupo.

Pero también los estilos de comunicación afectan al sentimiento de pertenecer al grupo. Recordad no sólo esos estilos que trasmitían un **estado socio-emocional** positivo o negativo, recordad otros estilos, una nueva clasificación, en los que se hablaba de dominar, convencer, ceder, transigir, forzar o colaborar. Si una persona tuviera que estar continuamente cediendo en sus propuestas, cuando no tuviera más remedio que transigir, cuando siempre se estuviera utilizando con él un **estilo de dominación**, no de persuasión, como es lógico esta persona llegaría a sentirse a disgusto en el grupo del que forma parte, está bien que algunas veces, primero unos y después otros, haya que ceder en nuestras exigencias en beneficio del trabajo común, pero cuando siempre son los mismos quienes ceden el sentimiento de estos es que formarán parte del grupo en la medida en que sigan cediendo. Se habla también de **estilos de abdicación** cuando las personas se retiran de la interacción. Cuando alguien prefiere abandonar la interacción, la relación, por falta de interés en ella. Probablemente esta falta de interés venga de la escasa atención que hayan tenido sus propuestas pasadas. Con esta falta de interés por la interacción de grupo es difícil presuponer que uno se siente unido al grupo que no hace más que forzarle a aceptar propuestas que no se permite siquiera discutir.

En cualquier caso la **comunicación** entre los miembros de un grupo es fundamental para el rendimiento de grupo. Hablando se entiende la gente. Hablando es como se comparten las ideas, o como decíamos que comunicar no es solamente hablar, no son sólo ideas y sólo hablando como ponemos en común. También sentimientos, afectos, miedos o conocimientos. Un buen nivel de comunicación entre los miembros de un grupo es un parámetro inmejorable para medir la **cohesión** de grupo y predecir el **rendimiento** de este.

Por último, unas palabras acerca de Carmen, la Trabajadora Social, a propósito también de lo que hemos hablado en este cuaderno de campo. Se ha dicho que las relaciones

afectivas entre los miembros del grupo marcan el sentido de pertenencia de sus miembros. Quizá nos sea fácil descubrir que Joaquín, al no haber sabido o podido desarrollar unas relaciones afectivas gratas y enriquecedoras con los compañeros de Residencia, no sienta que pertenece a ese grupo y de ahí que no le importasen las actividades de ese grupo. Es más, suele utilizar un **estilo de abdicación**, retirarse, asiste a las reuniones porque está obligado a ello, pero no le interesan sus actividades, mucho menos le satisfacen. Así el sentimiento de pertenencia al grupo de Joaquín es nulo.

Pero íbamos a hablar de Carmen. Sí. ¿Porqué algunas veces funciona? ¿Porqué algunas veces las elecciones se demuestran adecuadas y parece como si se hubiera encendido la chispa? Aquí diríamos que hay algunas personas más frías, más racionales, que se dejan convencer si los argumentos que se utilizan son lógicos y persuasivos, innegables. Pero también hay otras personas que llamaríamos más emocionales, más afectivas, y no les importa tanto para sentirse persuadidos que los argumentos que se utilicen sean los lógicos como que estén llenos de sinceridad y sensibilidad.

Yo creo que Carmen ha hablado con sinceridad. Y ha hablado con el corazón. Y a esas personas ya mayores, les ha llegado al corazón. Quizá algunos cuando eran jóvenes estaban cargados de frialdad y racionalidad, pero ahora echan en falta un poco de cariño en sus vidas. Es lo que nos pasa cuando llegamos a viejos, que estamos más necesitados de cariño y atención que nunca, aunque nos hayamos convertido en unos cascarrabias. Y entonces Carmen no sólo les habla al corazón y con el corazón en la mano, sino que les dice que les necesita, que sólo ellos pueden ayudarle. ¿Cómo negarse?

Ahora me parece que sí comparten un objetivo de grupo los internos de la Residencia. Aparentemente es el de organizar actividades para entretener y hacer agradable el tiempo pero el verdadero objetivo a partir de ahora será facilitar las cosas a esta joven que les necesita y que se lo merece por buena per-

sona. Y todos se implicarán con igual intensidad en el asunto porque Carmen no ha hablado racionalmente, les ha hablado de afectos y les ha hecho ver que les necesita, que son útiles, que tienen mucho que enseñar. Os aseguro que lo más frustrante para una persona mayor no es sentirse mayor, limitada físicamente, sino inútil, despreciada, como un cero a la izquierda o como alguien del que los demás sólo están esperando que se muera para heredar, dado el caso, que si no hubiera herencia peor sería.

Carmen acertó. No sé si fue una estrategia porque ella, siendo como es, sólo podía hablar de sus sentimientos en su despedida, pero acertó. Estoy seguro que a partir de ahora le irá bien con su grupo de internos. Le he dicho a Fernando que la felicite de mi parte.

XII. ¡CRISIS!, ¿QUÉ CRISIS?

–¿Crisis, quién dijo crisis? Estamos mejor que nunca, Fernando. Ya te imaginas lo contento que estoy. Tenías que venir un día, yo te invito, seguro que eres bienvenido. Ahora parecemos otras personas, de verdad. Joaquín, Joaquín es el más colaborador ahora. Lo primero que vino diciendo el otro día es que si seguimos teniendo esa idea del videofórum él intentará ponerse en contacto con su hijo. Que le gustaría contar con el apoyo de alguno de nosotros pues así será más fácil que su hijo no se salga por las ramas. Enseguida nos ofrecimos varios. Después está que hemos decidido hacerle un regalo a Carmen, le hemos comprado una pluma y una cartera de esas de ejecutivo, para que guarde sus papeles y los ordene, pues siempre parece que no va a encontrar lo que busca, se la daremos esta tarde, lo hablamos un día en la sobremesa. La idea salió de Teresa, no la conoces, es una mujer muy callada, pero muy educada, como muy solemne, a todos nos parecía un poco pedante porque parecía que buscaba mucho las palabras, es también muy calmada en su forma de hablar y ya te digo que habla muy poco, pero cuando habla es tan ajustada que siempre acierta. Yo estaba jugando una partida con las tres M, ya sabes, Miguel, Marco y Manolo cuando se acercó a nosotros, más en concreto a Miguel "Quería hablarles de un asunto que les puede interesar?" "Díganos, Teresa", animó Miguel. "Carmen es una buena persona, hace lo que puede por nosotros y hasta ahora sólo le hemos dado disgustos. Pero he de decir que yo siempre me he sentido a gusto en esas reuniones y he notado sus intentos por agradar y hacer que todos comentáramos

nuestras inquietudes y problemas como forma de quitarles importancia y ayudarnos entre todos. Es una joven que empieza y que tiene mucho interés. Creo que el otro día pasó un mal rato y aunque todo parece haberse aclarado y ha sido para mejor es mi opinión que debiéramos corresponderle con nuestro agradecimiento. Debiéramos comportarnos como personas que somos". "A qué se refiere". "No estaría de más que le hiciésemos un regalo, cualquier cosa, ya lo pensaremos si todos estamos de acuerdo, ustedes ¿qué opinan?" Nos miramos unos a otros pero todos nos mostramos de acuerdo sin reticencias. "Entonces, Miguel, yo le pediría que fuese usted el encargado de trasmitir la idea a los demás, yo ya sabe que hablo poco y no sé si podré convencer a alguien que esté remiso". "Bueno, Teresa, si así lo desea de acuerdo, ya hablo yo, aunque tampoco le falta a usted capacidad de persuasión. Si le parece en cuanto acabe la partida nos ponemos manos a la obra". "Estupendo".

–Estupendo, desde luego. Supongo que se alegrará mucho.

–Así que esta tarde se lo damos Fernando, ya me imagino a nuestra Trabajadora Social llorando de agradecimiento. Fernando, pero parece increíble. Estos días es como si llevásemos toda la vida juntos. Solamente ver los rostros, apacibles, no algunos aburridos y amargados como antes, llenos de arrugas, es verdad, pero también de alegría, hacemos bromas, nos reímos unos con otros, ahora ese ambiente de frialdad, como de alejamiento, como si no nos importáramos nadie y no fuéramos personas que viven todas la misma situación, ha desaparecido. Con Pablo, uno que usa bastón porque renquea de una pierna y le cuesta levantarse, ahora no tiene que esperar a que venga el celador para incorporarse. El que está a su lado en la mesa se ofrece a ayudarle. Si vemos a alguien un poco triste le preguntamos qué le pasa. No hace falta que llegue la reunión con Carmen para escucharle y decirle que no se preocupe. Ya sé que parece algo irreal, pero espero que no sea algo transitorio. Ya sé también que no en todas las Residencias de Ancianos se podrá disfrutar de este ambiente de compañerismo, también a

nosotros nos ha costado lo nuestro, pero creo que en todas se debería intentar algo parecido y no aislar a las personas, que se pudran solas, no Fernando, creo que sentirse unido a otras personas que viven tu misma situación, y descubrir la amistad aunque sea a los 80 años, es muy beneficioso, sobre todo para nosotros que tenemos tendencia a encerrarnos en nuestros recuerdos, nos volvemos egoístas y no queremos saber nada de nadie. Y es verdad, todo esto se lo debemos a Carmen. Bueno, dime, ¿te gustaría venir un día a visitarnos?

–Pues creo que sí, Fernando. Me gustaría conoceros a todos vosotros, y por supuesto a Carmen, la gran artífice. Espero que la felicitaras de mi parte.

–Claro que lo hice. Fue ella quien insistió en conocerte. Cuando le dije que eras profesor en la Facultad me rogó que te pidiera venir, que de ti podría aprender muchas cosas.

–Fernando, déjame consultar mi agenda. Ahora mismo no sé qué día voy a estar disponible a la hora en que celebráis esas reuniones pero te aseguro que de esta semana no pasa que vaya a visitaros.

Cuaderno de campo. Notas

En algún otro lugar de estos cuadernos se ha comentado. El problema no es que haya problemas, el problema no es que surjan conflictos, el problema estriba en cómo se solucionen estos. Las crisis pueden ser beneficiosas, deben ser beneficiosas, me atrevería a decir, incluso diría que deben existir. Un grupo no conoce la medida de sus propias posibilidades hasta que no soluciona y supera su primera crisis. Entonces esta crisis se demuestra enriquecedora.

No hay vida sin problemas que resolver. Ni grupo en cuya dinámica o que entre sus miembros no surjan pequeñas, o grandes, desavenencias. Sería una utopía o una ilusión pensar otra cosa. Nosotros no tratamos de hacerlo. Es más, nosotros no creemos que un grupo se haya formado mientras no re-

suelva de forma satisfactoria sus primeras crisis. De la misma forma en que un amigo no demuestra que verdaderamente lo es hasta que no surge la primera dificultad.

Hay muchas maneras de tomar decisiones, muchas formas de resolver situaciones. Desde “esconder la cabeza” hasta “agarrar el toro por los cuernos”, toda una gama de soluciones se nos presenta. Desde la decisión tomada por una minoría de expertos sin contar con los implicados, o las decisiones unilaterales y autoritarias hasta la decisión votada por la mayoría. Cada una de ellas las estudiamos pormenorizadamente en **dinámica de grupos**. Pero estos cuadernos se harían todos demasiado largos si entrásemos detalladamente en cada una de ellas. Estos cuadernos sólo pretenden crear una reflexión, un interés que provoque una profundización en los temas tratados. Temas en los que cada uno tiene una propia experiencia sobre la que reflexionar.

¿Quién no ha tenido una decisión que tomar? ¿Quién no ha tenido que aceptar una solución sin estar completamente seguro de su acierto, dejando de lado toda una gama de soluciones posibles? Nuestra personalidad también se demuestra en el tipo de soluciones que adoptamos. Y también es una forma de aprendizaje.

Hay personas que se dice, se ahogan en un vaso de agua, y otras más arriesgadas a las que nada les asusta. Cuanto más acostumbrados estamos a resolver problemas, a enfrentarnos con situaciones difíciles y desconocidas, menos nos asusta una nueva situación. Sólo lo seguro y conocido, por conocido, no trae problemas, o sabemos ya resolverlos. Pero lo seguro y conocido es un campo muy limitado y además irreal, pues, lo queramos o no, muchas veces topamos con situaciones desconocidas en las que tenemos que optar por soluciones arriesgadas, de las que nunca estaremos seguros de si han sido la mejor. Pero si nos acostumbramos a solucionar problemas, a convivir con situaciones difíciles, ya no se nos caerá el mundo encima con una nueva situación desconocida que se nos presente.

Al igual que las personas los grupos pasan en su vida por situaciones difíciles y conflictos que han de resolver. No obstante en grupo parece más fácil adoptar decisiones arriesgadas. ¿Porqué? Precisamente porque los miembros del grupo se apoyan unos a otros, la responsabilidad es compartida, y por eso mismo el grado de culpabilidad en el caso de un error también es menor. Pero también el grupo ha de aprender a solucionar problemas y a convivir con ellos. Y digamos de paso que también tiene que aprender a compartirlos.

Podría decirse que la **cohesión de grupo** también se mide por el grado en que se comparten los problemas, y las posibles soluciones a ellos; también el último paso en la formación de los grupos viene dado por la manera en que el grupo se enfrenta a los conflictos internos.

Lo que es importante tener en cuenta es el tipo de consecuencias que nos va a traer optar por una u otra solución, u optar por una u otra manera de tomar decisiones. Como hemos dicho antes hay decisiones que se toman unilateralmente y sin consultar con los demás. De una u otra forma se ha dicho muchas veces en estos cuadernos de campo que cuando las personas sienten que no se cuenta con ellas, que no se les consulta, no sólo se pierde el sentimiento de pertenencia al grupo sino que puede provocar además un sentimiento de frustración, y este sentimiento de frustración ha de originar en el futuro nuevos conflictos. La persona que no ha sido consultada puede no estar de acuerdo con la solución tomada. Y sin embargo, como es eso lo que se ha decidido, o lo que otros han decidido por él, también él tendrá que trabajar por esa solución. ¿Lo hará con el mismo interés? ¿Se implicará de la misma manera que si se tratase de la solución de la que él era partidario? También es posible que, al no estar de acuerdo con la solución adoptada, quiera de alguna manera boicotear esa solución y así demostrar a los demás cuán equivocados estaban.

También hay personas que, al contrario, preferirían no tener que implicarse. Prefieren dejar que sean otros los que

tomen la decisión. A veces alguien propone una solución y sin embargo, quizá por el escaso aprecio que se tenga a esa persona dentro del grupo, porque no sea el líder ni alguien con ascendencia sobre los demás, no se le escucha. Otras al contrario, un individuo aporta una solución y al grupo le es más fácil aceptarla que rechazarla, quizá porque para rechazarla deberían presentar una alternativa. Aunque bien es cierto que existen algunas personas que parecen ver sólo los inconvenientes y no se preocupan de buscar alternativas o soluciones. A veces se toma una decisión por la sencilla razón de ejercer **presión grupal** sobre quien pudiera estar en desacuerdo. Otras veces es el tiempo el causante de optar por una mala opción. Hay algo que podríamos llamar **unanimidad aparente** y sin embargo interiormente ninguno de los miembros está de acuerdo con esta solución.

Un método eficaz en la toma de decisiones en grupo es el **consenso**. El **consenso** entre todos aquellos implicados que más tarde habrán de ejecutar la solución adoptada. Consultar todas las opiniones para que nadie se pueda sentir menospreciado. Pero no una consulta de pacotilla, por aparentar pues en realidad ya se ha tomado la decisión y de lo que se trata es de hacer creer que se consulta, no. Nos referimos a una verdadera voluntad de diálogo a través del cual intercambiar ideas y encontrar una solución. A veces los diálogos no son tales y se convierten en discusiones porque cada uno defiende su postura sin escuchar la del otro. Como ya habréis supuesto un nivel óptimo de **comunicación grupal** se hace imprescindible a la hora de tomar decisiones. También las **relaciones afectivas** dentro del grupo y la voluntad sincera de querer solucionar los problemas a satisfacción de todos.

Ayuda mucho determinar exactamente el problema de que se trata. A veces la situación no se ha originado de golpe, sino que digamos se venía fraguando desde hacía tiempo. Conocer las causas que han podido provocarlo, o su origen, es importante. También convendría distinguir entre el comporta-

miento externo del grupo, o de una persona, y los sentimientos de ese grupo. Un participante del grupo se manifiesta agresivo e intransigente con los demás, pero no es esto lo que hay que resolver, aunque se podría ejercer **presión grupal** sobre él lo que sería contraproducente pues aún acumularía esta persona más frustración, esto se resolverá por sí sólo cuando el sentimiento de esta persona cambie. Al final se demuestra que lo único que deseaba esta persona era un poco más de atención a sus propuestas. Se sentía dolido porque no se había sentido escuchado, y por eso manifestaba un comportamiento agresivo. Un grupo de trabajo realiza ciertas tareas con un escaso nivel de calidad, no muestran interés por lo que hacen. Tras este comportamiento manifiesto se descubre que en el pasado ninguna de sus propuestas fueron aceptadas por sus superiores y ni siquiera recibieron una explicación satisfactoria de porqué las rechazaron.

La creatividad es importante a la hora de solucionar problemas. Para ser más exactos, a la hora de encontrar ideas que pudieran solucionar problemas. En **dinámica de grupos** se usan mucho la creatividad y los juegos para desarrollar ideas y así encontrar soluciones. Hay uno muy divertido que se llama **seis sombreros para pensar**. Dado que espontáneamente en nuestras relaciones con los demás asumimos a veces el papel del crítico, o de la persona positiva y colaboradora, o de la persona que todo lo ve siempre de color de rosa, diríamos, el autor de este juego, Edward De Bono, propone que ante la toma de decisiones se tengan seis sombreros de seis diferentes colores y que cada uno de los miembros del grupo, antes de sus intervenciones, se ponga el sombrero que va a marcar el sentido de su intervención. Así el sombrero verde se lo pone una persona que vaya a sugerir una idea creativa, una idea nueva. El negro quien vaya a criticar una idea, a echarla por tierra. El blanco se lo pondría aquel que trasmitiese la información objetiva. El rojo quien expresase no su conformidad ante ciertas ideas o propuestas, sino los sentimientos e intuiciones que le producen,

pues no podemos negar que somos personas y también nuestros sentimientos intervienen en la toma de decisiones. El amarillo sería el sombrero de los optimistas, de aquellos que hemos dicho antes que lo ven todo de color de rosa, mientras que el sombrero azul se lo pondría quien fuera a regular el proceso, quien de alguna forma controlara que nadie se ponga un sombrero diferente al sentido de su intervención. Es decir, si vas a hacer una intervención que deje relucir los inconvenientes de una opción, no debes calarte el sombrero amarillo, sino el negro. Aparte de que pueda ser muy divertido ver a un grupo de personas serias poniéndose y quitándose sombreros de diferentes colores cada vez que hablan, lo cierto es que los problemas y las soluciones se pueden enfocar desde muy diferentes puntos de vista, el positivo, el negativo, el emocional, y este juego nos ayuda a verlo así. Cuanto más enfoquemos el problema desde todos sus ángulos más cerca estaremos de encontrar una solución.

También es importante cuando tomamos decisiones en un grupo, y también individualmente, que no tengamos prisa por juzgar o valorar las ideas que se nos ocurran a nosotros mismos o a los demás. Alguien aporta una idea y enseguida surge el comentario de un compañero que ironiza y ridiculiza la aportación del primero. Así es fácil que el primero, si es algo tímido, no vuelva a hacer ninguna aportación. Pero también es fácil que le devuelva la ironía al segundo cuando este diga algo. Osborn fue un psicólogo americano que se inventó una técnica que se ha hecho muy popular, la **tormenta de ideas** o la tormenta cerebral. Osborn defiende que en un primer momento no se valoren las ideas, sino que cualquier idea sea bienvenida pues incluso en el peor de los casos algunas ideas pueden no ser válidas por sí mismas pero provocar que surjan otras que sí lo son. Así lo que importa primero es tener muchas ideas, la cantidad, después fijaremos los criterios para decidir cuáles son mejores y cuáles peores, cuáles más factibles y cuáles no, cuáles más rentables, cuáles más arriesgadas o cuáles más seguras, y decidiremos según el criterio que más nos importe.

Yo creo que Carmen optó por un criterio arriesgado pues como se dice el tiro le podía haber salido por la culata. Si Miguel en el último momento no la hace volver a la reunión, todos se hubieran quedado callados viendo cómo se iba, después unos hubieran expresado su opinión sobre lo sucedido, quizá culpabilizándose y culpabilizando a los demás de lo sucedido, hubiera sido el momento de los reproches, quizá otros se hubieran desinteresado de la discusión o se hubiesen sentidos defraudados por la propia Carmen, por su abandono, y se hubiesen dicho a sí mismos que era mejor así, que se notaba su falta de experiencia. Quizá otros hubieran sentido un alivio al saber que ya no tendrían que asistir a aquellas aburridas reuniones.

Y Carmen, de haber sido menos valiente, podría también haber asistido a esa reunión como si no hubiera pasado nada, dejando que el tiempo extendiera su capa de olvido, haciendo oídos sordos, o escondiendo la cabeza, al problema que flotaba en el aire, sintiendo interiormente que había fracasado pues no había conseguido sus objetivos con aquel grupo, pero ocultándoselo a sí misma, mintiéndose a sí misma diciendo quizá que los internos eran sólo un grupo de viejos egoístas y cascarrabias.

Afortunadamente no fue así. Carmen optó por una decisión arriesgada porque era la mejor que podía tomar. Y porque si acertaba, si comunicaba su decisión irrevocable de dimitir y ellos le pedían que se quedase, todo cambiaría de golpe, al pedirle ellos que se quedase la estaban demostrando que la aceptaban como coordinadora de ese grupo, que aceptaban sus propuestas de actividades, sus objetivos, el propio sentido de esas reuniones. Y al ser una petición de todos, un clamor unánime, también le estaban demostrando que formaban un grupo.

XIII. Y ASÍ FORMAMOS GRUPO

Recuerdo el primer día que entré en la Residencia. Hoy hace un año. Era un día lluvioso y oscuro, mediado el otoño. Cansado de vivir solo, de comer solo y de no hablar más que con el camarero del bar que me servía el café por la mañana, y la comida al mediodía pues nunca aprendí a cocinar, y ante la perspectiva de volver a pasar unas Navidades solo, había decidido ingresar en esta Residencia que, aunque cara, yo no necesitaba pensar en el dinero y era de mi confianza.

El director me presentó a mis compañeros. Una presentación oficial, de las que a mí no me gustan, primero porque en dos minutos has vuelto a olvidar los nombres de todos, segundo porque no sabes qué decir, sí claro, "encantado de conoceros", pero sabes que hasta que no se pasen unos días y hayas entablado una mínima conversación con cada uno de ellos no sabrás como tratarles. Y eso me pasaba a mí al principio. Que no sabía cómo tratarles. Me mantenía como a la expectativa, sin confiarme mucho a nadie, respetando a los demás en una actitud fría y distante, excesivamente educada, pero no les conocía y ni quería excederme yo en una confianza que aún nadie me había dado ni que ellos se excedieran conmigo. Trataba, poco a poco, de ir conociendo a unos y otros para saber qué tipo de relación podía mantener con ellos. También os diré que aún no tenía el propósito de escribir ningún libro, y aunque quería relacionarme con mis compañeros de Residencia, era cauto y discreto. Eso sí, observaba las costumbres imperantes en la Residencia y comprobaba que a las cartas siempre jugaban los mismos. Yo me sentaba a ver la televisión, pero al pasar por las mesas de los jugadores siempre me entretenía un rato

observando el juego, estaba deseando que alguien me invitara a jugar, pero los grupos siempre estaban ya hechos.

Hasta que un día al grupo de las tres M les faltó un compañero. Yo ya había hablado con Miguel y me parecía una persona agradable de trato. Fui yo el que me ofrecí a jugar con ellos cuando comprobé que buscaban un posible compañero por la sala. Así les fui conociendo, y también pude saber que ellos se conocían desde mucho tiempo atrás pues hablaban de muchos recuerdos comunes. Aún no pensaba en hacerme amigo de todos, sólo en relacionarme, pero me parecía que sería difícil hacerme amigo de ellos con tantos secretos que compartían, Parecían un grupo cerrado, aparte de los otros, pero lo que era para jugar al mus y aliviar la sobremesa servían.

Fue después cuando empecé a pensar en una relación de amistad no sólo con ellos sino con todos mis compañeros. Fue a raíz de la primera reunión con la Trabajadora Social pues estas empezaron a primeros de año. Unos tres meses después de que yo ingresase. Carmen expuso los objetivos de aquellas reuniones, facilitar unas relaciones de amistad entre los internos, ayudarse mutuamente, promover la confianza mutua, procurar una estancia agradable. Esto me hizo pensar. En esa primera reunión yo notaba en los demás una suerte de escepticismo, incredulidad o apatía, yo mismo miraba a Carmen y pensé algo así como “con qué viene esta ahora, a nuestra edad”, y todos nos mirábamos sorprendidos sin dejar de sonreírnos por dentro. Y en días sucesivos ante las primeras propuestas de Carmen de contar nuestras preocupaciones o inquietudes nos tenía que sacar las palabras a la fuerza, nadie quería intervenir, nadie quería participar.

Poco a poco unos más que otros fuimos entrando en el juego que proponía Carmen. Miguel, Marco y Manolo, y yo con ellos, empezamos a apoyarlo. Las tres M presentaron por sí mismos la propuesta de hacer una reglamentación de los juegos. Organizamos también un campeonato de mus. Joaquín comenzó también a manifestarse más espontáneamente,

siempre en su tono adusto y agrio, pero el caso es que también expresaba sus opiniones. Nos íbamos conociendo todos y de alguna forma acostumbrándonos a aquellas reuniones, acostumbrándonos a que fuera en ese foro donde discutiéramos si había de verse el fútbol o la película, tratando de llegar a acuerdos, peleándonos, desde luego, a veces sin respetar los turnos de palabra, a veces reprochándonos infantilmente detalles del otro que hubieran herido nuestra sensibilidad, a veces queriendo algunos imponer sus criterios sin consultar con nadie, o desinteresándose abiertamente del tema de la reunión. Y al igual que yo me había relacionado más con las tres M, había otros que también se relacionaban más entre sí que con los demás. En las reuniones se defendían y apoyaban unos a otros, sólo Joaquín parecía irse aislando cada vez más, la actitud que mantenía no le hacía ningún favor pero a él parecía darle igual.

Ahora me sonrío recordando aquellos días. Era entonces cuando a Carmen la sacábamos de quicio. Algunas mujeres también se desesperaban con nosotros, los hombres, siempre más polemistas y discutidores pero Carmen no sabía qué hacer. “Por favor, señores…” “Por favor, señores…” Y nosotros quizá enzarzados en una discusión en la que nadie escuchaba a nadie y al final terminábamos decidiendo con una votación que, lejos de dejarnos satisfechos, nos dejaba la sensación de que todos habíamos perdido, entre otras cosas, la posibilidad de entendernos pues salíamos de allí aún discutiendo o menospreciando al otro. Yo ya había comenzado mis conversaciones con Fernando y comprendía muy bien a qué se refería cuando me hablaba de **presión grupal,** o de lo determinante que eran las relaciones afectivas entre los miembros de un grupo o el nivel de comunicación para el rendimiento grupal.

Y en cuanto al tema del **liderazgo** también me doy cuenta ahora de que a Carmen le faltaba experiencia. No era capaz de influir sobre nosotros, suerte que tuvo a Miguel y a los otros a su lado, que comprendieron lo noble de sus objetivos y decidieron apoyarla, de lo contrario me parece que aquellas reunio-

nes no hubieran llegado al verano, por mucho que la Dirección insistiera en la obligación de asistir a ellas. Al fin y al cabo es una Residencia privada que vive de sus clientes. Pero, si algo he aprendido, había surgido un **líder** espontáneo, Miguel, que defendía al **líder** impuesto u oficial, Carmen, y que mantenía bajo su influencia a un grupo mayoritario, lo que hacía que estas reuniones, a pesar de protestas individuales o días conflictivos, continuaran celebrándose, aunque sin estar ninguno muy convencidos de ellas, yo diría que incluso Miguel empezaba a perder confianza en Carmen, pues aunque esta aún proponía ideas y temas de debate, quien realmente llevaba el peso de cada reunión era Miguel, y supongo que ya estaba cansado.

No me extraña que sucediera lo que sucedió. Y de no haber sido Joaquín y yo los protagonistas, hubieran sido otros. La insatisfacción por no conseguir resultados, porque se siguiera pensando que aquellas reuniones no servían para nada, iba creando en unos más que en otros un sentimiento de frustración que había de romper y estallar por algún sitio. Era inevitable, se veía venir, algún día pareció que la cosa iba a estallar pero nos salvaba la campana del tiempo, metafóricamente hablando pues nunca ha sonado una campana que nos avisara que la reunión se terminaba. Pero también me parece que era necesario que sucediera. Y ahora puedo decir que hasta que no ha sucedido, y hasta que no hemos resuelto este conflicto favorablemente, no hemos llegado a creernos del todo los objetivos que Carmen proponía, ni hemos empezado a trabajar solidariamente y como un verdadero grupo por conseguirlos. Ahora nos escuchamos unos a otros, nos respetamos, valoramos las ideas de los demás, nos sonreímos unos a otros y nos mostramos confiados y espontáneos, exponemos con alegría las ideas que pensamos que pueden beneficiar a todos. Ahora parece que nos hemos olvidado un poco de nosotros mismos y nuestras penurias y nos es más fácil pensar en ayudarnos y pensar en nosotros como grupo, y no como en individuos juntos en su soledad.

Ayer Joaquín nos comentó que había hablado con su hijo. Le ha dicho que venga a verle a la Residencia. Nos ha pedido que seamos nosotros, todos, en grupo, quienes le pidamos las películas. Dice que así él no podrá negarse. Yo no sé aún qué clase de problemas haya entre ellos, o entre él y su nuera, o qué tipo de persona sea el hijo o la nuera, y porqué Joaquín necesita o cree necesitar de nosotros y no se las pide él solo. Parece increíble que un padre sienta vergüenza o timidez de reclamarle a su hijo algo que por otra parte es suyo. Pero muchas cosas raras he visto en esta vida y creo que es mejor que no pregunte. Tampoco hay por qué tentar a la suerte. El caso es que Joaquín ha decidido recuperar esas grabaciones para nuestro videofórum y necesita nuestra ayuda. Todos le hemos dicho que sí, que cuente con el grupo.

–Hoy es el día Fernando. Hoy viene el hijo de Joaquín sin saber lo que le espera. Se va a encontrar con quince pares de miradas a las que no podrá negar lo que le pidan. Desde luego no creo que pueda negarse, tan insensible a la petición de un grupo de viejos no podrá ser, ¿no?

–Desde luego, no lo creo, pero eso es una trampa en toda regla.

–Sí, pero justificada y llena de buenos propósitos ¿no te parece?

–Sí, también es verdad. Oye, y de Carmen ¿qué me cuentas?

–Carmen es una niña Fernando, todo sensibilidad. Se echó a llorar. Después que hablara Joaquín fue Teresa quien pidió la palabra y como fue a ella a quien se le ocurriera la idea, fue ella quien entregara el regalo. Esto se lo pidió Miguel y ella tampoco se negó. Pero Carmen parecía un niña con zapatos nuevos. Sólo por ver su cara de agradecimiento y alegría ha merecido la pena. Por cierto, me volvió a preguntar por ti. ¿Cuándo te decides a visitarnos?

–Dile que mañana, si os parece bien.

–Estupendo. Le alegrará mucho, bueno, a mí también me alegra, claro. ¿A las cinco?

–A las cinco, Fernando, a las cinco en punto de la tarde, como los toros.

Cuaderno de campo. Notas

Con sus recuerdos, Fernando nos ha sintetizado al detalle el proceso por el que pasan los grupos en su formación. Nosotros podríamos también hacer un ejercicio de memoria y recordar cómo fueron aquellos primeros pasos en los grupos de los que formamos parte.

No habría de sorprender a nadie que si dividiéramos en tres fases el desarrollo de los grupos, a la primera etapa le diéramos el apellido de **etapa individualista**. Etapa que, al no conocerse los individuos entre sí, se caracteriza por la orientación y la información. Los miembros del grupo no saben muy bien qué hacer, qué comportamientos serán aceptables, qué es lo que se espera de ellos, cómo son sus compañeros, qué normas rigen en el grupo o hasta qué punto se espera que se cumplan. Se caracteriza por una observación continua de los otros en la que, como ya se ha dicho en alguna otra ocasión, nadie quiere ser el primero en salir a la pista de baile.

En esta etapa el líder del grupo, el animador, el responsable del grupo, cobra una importancia fundamental. Como el grupo no funciona aún como tal, como la situación es desconocida y los miembros del grupo no saben aún qué y cómo hacer, buscan el apoyo y la orientación en el animador. No dejan de preguntarle o de asegurarse de si están haciendo bien las cosas. Es una etapa de inseguridad entre los miembros, y por eso preguntan al que se supone que sabe, o al que tiene la responsabilidad de guiarlos por el buen camino.

También es una etapa en la que unos y otros se van conociendo. En esas primeras impresiones uno va decidiendo a quien ofrecer su simpatía o su antipatía. Imaginad sino el primer día de clase en la Facultad. ¿Acaso no miráis a los compañeros y os dedicáis a observar manteniéndoos a la expectativa

y al cabo de un rato decidís, por una pregunta o comentario que alguien ha hecho, o por su forma de vestir o su peinado tan peculiar, que queréis haceros amigo suyo o, todo lo contrario, que mucho tienen que cambiar las cosas para que esa persona os interese?

Recordad el primer día que fuisteis a la reunión de la Comunidad de ese bloque de pisos todos recién construidos, en la que por tanto nadie conocía a nadie. ¿Acaso no os observábais unos a otros tratando de saber qué clase de personas eran los vecinos que os habían tocado en suerte? ¿Acaso no esperábais, confiábais, en que fuera el Administrador el que os diera las primeras pautas, marcara el objetivo de aquellas reuniones, fuera él el primero en hablar?

En esta primera fase el animador de reuniones tiene la responsabilidad de crear un ambiente agradable, en definitiva se trata de empezar con buen pie y crear condiciones favorables al trabajo en equipo. También en esta primera etapa el animador debe resolver las dudas de los miembros del grupo y no mostrar inseguridad, todo lo contrario, demostrar que sabe lo que se trae entre manos y que los miembros del grupo pueden confiar en él. De alguna forma los miembros del grupo también le están probando a él, también quieren asegurarse de que si le dan su confianza al dejarse dirigir por él, es porque realmente es el indicado para ayudarles a conseguir el objetivo que a todos interesa.

Así que no basta solamente con presentarse en la Residencia de Ancianos y decir a qué has venido. Carmen debiera haberse ganado la confianza de todos desde el principio, y en vez de demostrar la inseguridad de la inexperiencia y provocar entonces que muchos internos fueran a las reuniones solamente porque no había más remedio, debiera haber procurado una experiencia agradable para todos, no sé si se limitó a esas presentaciones más o menos frías que son tan comunes, ¿porqué no un juego?, algo acorde con la edad, desde luego, pero parecido a un juego, una experiencia divertida que dejara a

los asistentes en disposición de venir al día siguiente, con una cierta curiosidad.

Una segunda etapa la podríamos llamar de **identificación progresiva del grupo**. Tras esa primera etapa de orientación y observación, podemos pensar que los individuos ya se conocen, ya saben de qué pie cojea cada uno, con quien y con quien no podrán contar como apoyo a sus propuestas. De hecho, el comportamiento de los miembros del grupo no es tan individual, se empiezan a formar pequeños grupos dentro de ese grupo, parejas, o tríos, quizá cuartetos, de miembros que simpatizan más entre sí, que se apoyan mutuamente a la hora de defender sus puntos de vista sobre los otros.

Es el momento también en que se identifican claramente los papeles que cada uno va a ejercer en la vida de grupo. De alguna forma los miembros del grupo ya pueden prever como se va a comportar cualquier otro miembro ante tal situación o incidencia. Quizá no acierten, pero ya tienen ciertos elementos de juicio para hacer una suposición. “No creo que Agapito vaya a estar de acuerdo”, “ya contaba con que dijeras eso” podría oírse como comentario.

De la misma forma que las actitudes de cada uno van conociéndose, se va definiendo qué persona es la que realmente ejerce la influencia en el grupo. Porque a veces creemos que quien ejerce influencia es el que más habla, o el que más alto, o el que se dedica a tareas puramente organizativas. ¡Cual no será nuestra sorpresa cuando se descubre una especie de poder en la sombra! No lo digo despectivamente, todo lo contrario, muchos **líderes**, y ahora sí hablo de **líderes** espontáneos y aceptados por el grupo, ejercen su influencia desde el silencio, sin estridencias, sin llamar la atención más que lo estrictamente necesario. Tienen capacidad de **liderazgo** sin tener ambiciones de **liderazgo** o de poder. Por el contrario otros tienen ambiciones de poder pero no ejercen influencia sobre el grupo. Es en esta etapa donde el grupo terminará por decidir a quien acepta como **líder**, y es en esta etapa donde aquel con ambiciones de

poder habrá de reconocer, tarde o temprano, que no es aceptado. Ni siquiera con los apoyos o estratagemas que haya podido buscar. Indudablemente esto originará conflictos y situaciones delicadas, porque también estos **líderes** frustrados tienen alma y corazón, y el daño que se haga a su orgullo puede traer consecuencias indeseadas.

No lo olvidéis, hablamos de **rendimiento**, de tareas y trabajo en grupo pero también hablamos de personas y de **relaciones afectivas** que influyen en el **rendimiento**, en la participación, en la propuesta de ideas y en el deseo, inconsciente o no, de apoyar o echar por tierra las ideas de quien antes nos apoyó o criticó las nuestras, o frustró nuestra **motivación de poder.**

Aunque Carmen ejerza de animadora oficial en el grupo creo que es verdaderamente Miguel quien ejerce la influencia, no interviene mucho, pero para las cosas importantes es al primero que consultan los otros internos, el tema del regalo fue a él a quien se lo consultó Teresa. Y si no llega a ser por su acertada intervención el día que parecía que las aguas se salían de su cauce, los internos se hubieran quedado sin Trabajadora Social. Por otro lado, sirva Joaquín como ejemplo de la identificación clara de las actitudes que unos y otros asumían en el grupo. Mientras Joaquín sería reconocido como el crítico, el agresivo o el frustrado, otros serían reconocidos como el organizador, el bromista o el despistado, el que parece que siempre esté en las nubes. Podría decirse que es en esta etapa donde se nos ocurren apelativos cariñosos, o quizá motes ofensivos, para referirnos a alguien porque ya le conocemos lo suficiente, y conocemos su comportamiento en grupo, como para identificarlo con tal apelativo.

La última etapa la llamaríamos de **cohesión del grupo,** por eso mismo, porque el grupo ahora sí demuestra funcionar como un verdadero grupo y se muestra cohesionado, unido. ¡Ah!, pero para ello ha de haber superado los conflictos que se originaran en esa segunda fase. Porque desgraciadamente

no todos los grupos superan de forma satisfactoria esa segunda fase, esas luchas por el **liderazgo**, esas dificultades por conseguir una **comunicación** eficaz, es decir, una escucha respetuosa y sin prejuicios de las aportaciones de los demás. Superados estos conflictos el **sentimiento de pertenencia al grupo** se fortalece, la **cohesión de grupo** se hace evidente en la conciencia de los miembros, en una especie de sentimiento del nosotros.

Entonces aparece también la **satisfacción** en cada uno de los miembros, todos se sienten valorados, imprescindibles, aumenta la eficacia y el **rendimiento**. Podéis creerme, no es sólo teoría lo que os he contado en estas páginas, la **dinámica de grupos** no se aprende con teoría. Por suerte todos tenemos nuestras propias experiencias para comprobar lo que en estas páginas os he contado. Pero preguntad a Fernando, preguntadle ahora, a él y a todos los demás, si no se sienten más satisfechos, más contentos, más orgullosos de sí mismos tanto individualmente como en grupo.

El trabajo en grupo no está exento de vicisitudes, no es fácil acostumbrarse a él pero nadie duda que sus ventajas son muchas. Se producen más ideas, se ahorra tiempo y dinero, se rinde mejor, se compensan errores individuales, pero también se fomentan las relaciones humanas, el grupo ofrece seguridad y apoyo que facilita el que se tomen decisiones más arriesgadas, se comparte la responsabilidad y el miedo al fracaso.

Cuando llegué a la Residencia Fernando les había hablado de mí y todos me recibieron con los brazos abiertos. Allí estaban con sus sonrisas y camaradería, también con sus dificultades al andar, sus arrugas y sus dentaduras postizas, me parecieron un grupo de venerables ancianos que habían descubierto una nueva manera de afrontar sus últimos años. Con su curiosidad y todas las preguntas que me hicieron sobre la formación de grupos, y lo que ellos me contaron de aquellas reuniones, riéndose como niños al recordar las anécdotas, parecía que hubieran descubierto por primera vez la ilusión.

Estaban contentos, satisfechos, llenos de proyectos, llenos de vida, de ganas de hacer cosas juntos.

Cuando me iba Fernando se separó de los demás y me acompañó por el camino rodeado de árboles. “Gracias por todo”, me dijo. “Aún tengo que pedirte un último favor”. “Tú dirás”. “Toma esto. Yo no tengo conocimientos para escribir ningún libro pero tú quizá sí sepas qué hacer con estas notas”. Eran un paquete de folios escritos “Pero Fernando… ¿acaso has dejado de creer en ti mismo, dónde está tu **autoestima**?”. “No, nada de eso, ahora me siento muy bien conmigo mismo y además ya he conseguido lo que quería, quería aprender a tener amigos, quería un millón de amigos, no tengo tantos pero sí sé que valen un millón, todo lo que quería era ser amigo tuyo y ya lo he conseguido, ¿para qué quiero entonces encerrarme a escribir y no disfrutar de mis amigos? Fernando, de corazón, gracias por todo”, se despidió.

Parecía una despedida definitiva. De hecho así lo fue. No ha vuelto a verme. Ahora ya no me necesita. Espero en todo caso que nada grave le haya ocurrido. Mientras escribía estas páginas he pensado mucho en él. ¡Qué remedio! La primera parte de estos capítulos está formada por los folios que él me entregara. Si este libro sale a la luz iré a regalarle un ejemplar. Aunque también a él le pertenecería. Al fin y al cabo sería el producto de un trabajo en equipo y la otra parte del equipo es él. Ahora, agotado por el cansancio, con sueño, son las dos de la mañana y es hora ya de dejarlo, mientras escribo esto cierro los ojos y recuerdo a Fernando y a todos sus compañeros de Residencia, y ya no sé si he entrado en el sueño y estoy dormido o despierto, pero imagino y deseo ahora pasar mis últimos días en una Residencia de Ancianos como la de Fernando, y como él, rodeado de amigos, quizá escribiendo un libro sobre la amistad y los grupos, o leyendo el que otro Fernando hubiera escrito. ¿Será que estoy soñando?

NOTA DEL AUTOR

Mi mayor respeto y consideración hacia todos los y las Trabajadores Sociales. En este libro Carmen, la Trabajadora Social, es solamente un personaje del que me he servido para decir lo que pretendía, pero en ningún caso estas pretensiones consistían en establecer comparaciones o situar profesionalmente por encima a unos, psicólogos, con respecto a otros, Trabajadores Sociales. Máxime cuando en muchos campos unos y otros trabajamos en colaboración, en grupo.

A QUIEN PUEDA INTERESAR

Alonso, Catalina M.; Gallego, Domingo J. y Honey, Peter. *Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora.* Ediciones Mensajero. Bilbao, 1994.

Antons, Klaus. *Práctica de la Dinámica de Grupos.* Herder. Barcelona, 1990.

Anzieu, Didier y Martin Jacques, Ives. *La dinámica de los grupos pequeños.* Kapelusz. Buenos Aires, 1971.

Birkenbihl, Michael. *Formación de formadores.* Paraninfo. Madrid, 1989.

Bonals, Joan. *El trabajo en pequeños grupos en el aula.* Editorial Graó. Barcelona.

Davis, Flora. *La comunicación no verbal.* Alianza Editorial. Madrid, 1976.

De Bono, Edward. *El pensamiento creativo.* Paidos. Barcelona, 1994.

Filley, A.C. *Solución de conflictos interpersonales.* Trillas. México, 1975.

Klein, Stephen B. *Aprendizaje. Principios y aplicaciones.* McGrawHill. Madrid.

Laborot, Michel. *De la pedagogía a la psicoterapia grupal.* Editorial Lumen, Humanitas. Buenos Aires.

Martín Ibáñez, Ricardo. *La creatividad.* CEAC. Barcelona, 1984

Morales, J. Francisco (coordinador) y otros. *Psicología Social.* McGrawHill. Madrid.

Pervin, Lawrence A. *Personalidad. Teoría, diagnóstico e investigación.* Editorial Española Desclée de Brouwer. Bilbao, 1979.

Rice, A.K. *Aprendizaje de Liderazgo.* Herder. Barcelona, 1985.

Smith, Peter B. y Peterson, Mark F. *Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos.* Ediciones Pirámide. Madrid, 1990.

Watzlawick, P. Beavin y Bavelas, J. Jackson, D.D. *Teoría de la Comunicación Humana. Interacciones. Patologías y paradojas.* Herder. Barcelona.

TÍTULOS PUBLICADOS DE LA MISMA COLECCIÓN

1. **Sobre la vida feliz**
   Alfredo Fierro

2. **¿Por qué estoy triste? Guía para conocer y afrontar la depresión**
   Laura Hernangómez Criado

3. **Violencia en la pareja**
   Belén Sarasua e Irene Zubizarreta

4. **La hipnosis: mitos y realidades**
   Héctor González Ordi

5. **Deje atrás sus obsesiones**
   Aurora Gavino

6. **Amor y desamor**
   Margarita Ortiz-Tallo Alarcón

7. **Los problemas del alcohol**
   Vicente Gradillas

8. **El arte de relacionarse**
   Enrique García Huete